

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh specifických kompetenčních modelů ve zvolené společnosti

Proposal of Specific Competency Models in a Chosen Company

Student:

Ing. Kateřina Dvořáková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Ing. Kateřina Dvořáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Návrh specifických kompetenčních modelů ve zvolené společnosti**
Proposal of Specific Competency Models in a Chosen Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
4. Charakteristika společnosti
5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití ve zvolené společnosti
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.
- HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KANDULA, Srinivas R. *Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying*. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



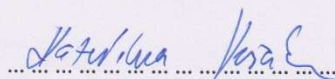
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. dubna 2018



Ing. Kateřina Dvořáková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za odborné vedení a metodickou pomoc při zpracování této práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce	6
2.1. Metody zpracování diplomové práce	6
3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů	8
3.1. Vymezení kompetence a její základní složky	8
3.1.1. Struktura kompetence	10
3.1.2. Znak kompetence	11
3.2. Členění kompetencí	12
3.3. Měření úrovně kompetencí	16
3.3.1. Analogové metody	16
3.3.2. Analytické metody	18
3.3.3. Ostatní metody	19
3.4. Kompetenční modely	22
3.4.1. Členění a typologie kompetenčních modelů	24
3.4.2. Přístupy ke tvorbě kompetenčních modelů	26
3.4.3. Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu	26
3.5. Využití kompetenčních modelů v praxi	31
3.5.1. Výběr pracovníků	31
3.5.2. Rozvoj pracovníků	32
3.5.3. Hodnocení a odměňování pracovníků	33
4. Charakteristika společnosti	35
5. Metodika tvorby kompetenčních modelů	37
5.1. Přípravná fáze	37
5.2. Fáze získávání dat	38
5.3. Fáze analýzy a klasifikace informací	39
5.4. Fáze popisu a tvorby kompetencí	39
5.4.1. Důležitost kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny	41
5.4.2. Důležitost kompetencí pro pracovní pozici personalista – specialista	43
5.4.3. Důležitost kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky	46
5.5. Fáze tvorby kompetenčního modelu	48
5.5.1. Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny	49

5.5.2.	Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pracovní pozici personalista – specialista	51
5.5.3.	Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky ...	52
5.6.	Fáze ověření a validizace kompetenčního modelu	53
6.	Návrh kompetenčních modelů a jejich využití ve zvolené společnosti	55
6.1.	Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici odborný referent podatelny	56
6.2.	Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici personalista – specialista.....	59
6.3.	Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici ředitel pobočky	64
6.4.	Možnosti využití kompetenčních modelů ve zvolené společnosti	70
6.4.1.	Výběr zaměstnanců	70
6.4.2.	Hodnocení zaměstnanců	70
6.4.3.	Plánování kariéry	71
7.	Závěr	72
	Seznam použité literatury	74
	Seznam zkratk.....	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	77
	Seznam příloh.....	78

1. Úvod

Kdybychom se zeptali různých podniků na různých částech světa, co považují za nejdůležitější klíč jejich úspěchu, s velkou pravděpodobností by to byli právě kvalitní a schopní zaměstnanci. Aby si organizace udržela v dnešním neustále se měnícím prostředí svoji konkurenceschopnost, je nutné se přizpůsobovat novým trendům i v oblasti řízení lidských zdrojů. Právě řízení podle kompetencí a využívání kompetenčních modelů v organizaci představují jeden z nových přístupů k managementu. Dle nejrozličnějších průzkumů využívají kompetenční modely prozatím velké a střední organizace, převážně mezinárodního charakteru, ale především ty, ve kterých je oblast personalistiky a řízení lidí klíčové pro vedení organizace. Pomocí správně definovaných kompetencí lze určit, kdo a do jaké míry splňuje požadavky na příslušnou pracovní pozici a pomáhá tak manažerům lépe rozlišit excelentní, průměrný či podprůměrný výkon.

Cílem této diplomové práce je navrhnout kompetenční modely pro vybrané pracovní pozice a jejich možná využití ve zvolené společnosti. V této práci budou celkově vytvořeny kompetenční modely pro tři pracovní pozice.

Diplomová práce je tvořena dvěma částmi, částí teoretickou a praktickou (aplikační) a je rozdělena do sedmi kapitol, z nichž první je úvod.

Ve druhé kapitole budou představeny metodika a metody použité při zpracování této diplomové práce.

Obsahem třetí kapitoly je vymezit pojem kompetence, různé druhy členění kompetencí a možné metody jejich měření. Dále v této kapitole budou vymezeny kompetenční modely a jejich druhy. Budou popsány jednotlivé fáze vytváření kompetenčních modelů, včetně možných využití v organizacích. Na závěr kapitoly bude zařazeno krátké shrnutí celé kapitoly.

Další kapitoly již budou tvořit aplikační část, kdy hned ve čtvrté kapitole bude provedeno krátké představení zvolené společnosti.

V páté kapitole budou již podrobně zpracovány jednotlivé fáze tvorby kompetenčního modelu u všech tří pracovních pozic, kterými jsou odborný referent podatelny, personalista – specialista a ředitel pobočky.

Cíl práce bude naplněn zejména v následující šesté kapitole, kdy budou autorkou navrženy již finální verze kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a navrhnutá možná doporučení pro jejich využití ve zvolené společnosti.

V závěru práce bude provedeno shrnutí problematiky této diplomové práce.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

V rámci zpracování diplomové práce budou použity vědecké metody a bude postupováno dle následujících kroků:

1. Zpracování teoretické části diplomové práce bude realizováno na základě studia české a zahraniční literatury vztahující se k dané problematice.
2. Na základě vlastního pozorování, studia interních dokumentů a kvalitativního výzkumu budou shromážděny veškeré potřebné informace pro účely zpracování aplikační části diplomové práce.
3. Vyhodnocení veškerých nashromážděných informací a následné zpracování získaných dat.
4. Zpracování návrhů kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice v organizaci a možnosti jejich využití v organizaci.

2.1. Metody zpracování diplomové práce

Při zpracování diplomové práce budou použity metody logické a metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Konkrétně budou využity tyto metody:

Analýza (metoda detailního rozboru složité skutečnosti na její dílčí části, které jsou poté podrobeny dalšímu zkoumání) bude využita v průběhu celé práce.

Syntéza (metoda zjišťování vzájemných souvislostí mezi jednotlivými prvky a strukturou celku) bude využita v průběhu celé práce, zejména při shrnutí výsledků výzkumu.

Indukce (metoda vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivých faktech) bude využita v části teoretické i aplikační.

Dedukce (metoda, kdy vyvozujeme z obecných poznatků jednotlivé závěry) bude využita v aplikační části k ověření teoretických závěrů.

Komparace (metoda srovnání) bude využita zejména v aplikační části při porovnávání údajů získaných z dotazníkového šetření.

Vlastní pozorování (metoda cíleného a soustavného sledování jevů či objektů) bude použito v aplikační části a prováděno samotnou autorkou jakožto zaměstnankyní vybrané společnosti.

Kvalitativní a kvantitativní výzkum budou použity v aplikační části. Metoda kvalitativního výzkumu bude uplatněna při realizaci rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti, pro které budou vypracovávány kompetenční modely. Metoda kvantitativního výzkumu bude uplatněna při dotazníkovém šetření, jehož cílem bude získání potřebných dat pro následné vytvoření kompetenčních modelů.

3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

Tato kapitola je věnována základní terminologii, která bude v dané práci využita. Budou zde charakterizovány kompetence a jejich základní složky, možné členění kompetencí dle různých autorů či různých hledisek a také možnosti měření kompetencí. Velká pozornost je zaměřena na oblast kompetenčních modelů, zejména na postup jejich tvorby a možné využití v praxi.

3.1. Vymezení kompetence a její základní složky

Vše začalo publikováním odborného článku „Testing for Competence rather than for Intelligence“, ve kterém americký psycholog David McClelland zastával názor, aby zaměstnavatelé při výběru adeptů na pracovní pozice braly v úvahu kompetence jednotlivých pracovníků, a nikoliv pouze jejich inteligenci. Toto však znamenalo narušení desítky let uznávaného přístupu, jež považoval inteligenci za nejlepší ukazatel úspěšnosti v práci (Kubeš et al., 2004).

Je třeba si nejdříve ujasnit, co se kompetencemi rozumí. Pojem kompetence je v českém jazyce používán ve dvou základních významech:

- kompetence jako **pravomoc, oprávnění**, udělené nějakou autoritou, tedy něco, co je člověku dané zvenku. V tomto významu nacházíme základ tohoto slova jednak v němčině, kde *die Kompetenz* znamená pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti, ale také ve francouzštině, kde *compétence* představuje příslušnost, povolání, pravomoc.
- Druhý význam pojmu kompetence značí **schopnost vykonávat danou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný** (Kubeš et al., 2004). Můžeme tedy říct, že tento druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho osobního rozvoje v daném okamžiku, umožňující mu podat určitý výkon. Tato vnitřní kvalita je nezávislá na působení vnějšího okolí, tedy na možnosti autority kompetenci udělit či odebrat.

V této práci budeme termín kompetence používat právě v druhém významu.

V odborných anglicky psaných publikacích se můžeme setkat s pojmy „competence“ a „competency“, které jednotliví autoři odlišují.

Jak uvádí Kandula (2015), termín „*competence*“ se vztahuje k oblasti práce, kterou je osoba oprávněna vykonávat, tzn. k identifikaci úkolů práce a znalostí potřebných k jejich výkonu. Jedná se tedy o kvalifikaci či odbornou způsobilost.

Termín „*competency*“ souvisí s osobními atributy jedince, zahrnuje v sobě tedy osobní kvality a charakteristiky chování. Jedná se o schopnost člověka chovat se takovým způsobem, který odpovídá požadavkům organizace na dané pracovního místo a přináší očekávané výsledky.

Jak uvádí Armstrong (2002), některé organizace pracují ještě s termínem „*capability*“, který můžeme přeložit jako talent či nadání. „*Capability*“ v sobě zahrnuje oba výše zmíněné pojmy, jinými slovy charakterizuje to, co lidé musejí být schopni dělat a jakým způsobem se musejí chovat, aby svou práci vykonávali úspěšně (Bartoňková, 2010).

V celé práci budeme pracovat pouze s českým termínem kompetence.

V roce 1982 poprvé použil pojem kompetence Richard Boyatzis, který zdůrazňoval rozdíl mezi úkolem a schopnostmi, jinými slovy je třeba rozlišovat mezi výsledkem naší práce a chováním potřebným ke splnění stanoveného úkolu vynikajícím způsobem (Kubeš et al., 2004). Právě odlišením „procesu od výsledku“ dospěl Woodruffe (Kubeš et al., 2004, s. 26) k následující definici termínu: „*Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.*“ Kompetence tedy představuje sérii chování směřující k očekávanému výsledku.

Banfield, Kay (2012) definovali kompetence jako souhrn dovedností, znalostí a zkušeností, mající za následek schopnost vykonávat dané úkoly na požadované úrovni.

Dle Veteška, Tureckiová (2008, s. 27) můžeme pojem kompetence definovat jako „*Jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“

Kromě výše uvedených definic existují i mnohé další, které v sobě zahrnují tyto společné prvky (Horváthová et al, 2016):

- kompetence jako soubor znalostí, dovedností a schopností, které můžeme pozorovat a měřit,
- prostřednictvím kompetencí lze rozlišovat vynikající výkony od průměrných.

3.1.1. Struktura kompetence

Kompetence řadíme mezi poměrně stabilní charakteristiky osobnosti, kdy dokážeme na základě úrovně jejího rozvoje se značnou jistotou předvídat chování jedince v širokém rozsahu řešení různých situací či úkolů. Při pohledu na kompetence bývá problémem právě ta skutečnost, že jako kompetence se někdy označuje pouze manifestované (tedy pozorovatelné) chování. Jednotlivé složky osobnosti vstupující do kompetence můžeme rozdělit do pěti kategorií (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Motivy, tzv. vnitřní hybná síla, která člověka podněcuje k činnosti určitým směrem, udržuje ji po určitou dobu a směřuje k dosažení stanoveného cíle.
- Rysy představují charakteristiky umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí, např. temperament.
- Vnímání sebe samotného, resp. víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnu.
- Vědomosti zahrnují poznatky získané za určitou dobu.
- Dovednosti zajišťují, že jedinec je schopen vykonávat činnost související s nějakým úkolem.

Obr. 3.1. Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: upraveno dle Bartoňková (2010, s. 87).

Obr. 3. 1. zobrazuje hierarchický model struktury kompetence. Základnu modelu (první úroveň) dle Bartoňková (2010) tvoří ty části kompetence, které nelze v procesu firemního

vzdělávání získat či rozvinout. Jedná se o charakterové rysy a vlastnosti osobnosti. Druhá úroveň struktury kompetence představuje oblast, kterou můžeme pomocí specifických postupů při vzdělávání pracovníků rozvíjet. Řadíme sem inteligenci, talent, hodnoty, motivy. Dovednosti, vědomosti a zkušenosti tvoří třetí úroveň struktury kompetence a představují oblast, kterou můžeme vzděláváním zaměstnanců nejen získat, ale také rozvíjet. Vrchol trojúhelníku (modelu) obsahuje chování či jednání daného pracovníka, které představuje přímo pozorovatelný projev dané osoby, mluvíme zde o konkrétním projevu kompetence, což znamená, že pracovník:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které lze poměrně snadno rozvíjet, a jsou k takovému chování potřebné,
- je motivovaný takové chování použít, jelikož se jedná o motivy, postoje, hodnoty a přesvědčení, resp. stabilní složku osobnosti, je poměrně obtížné tuto oblast ovlivnit,
- má možnost takové chování použít v daném prostředí a situaci, tedy souvisí s vnějšími podmínkami, nikoliv osobností, ovšem významně ovlivňují předchozí předpoklady.

Aby byl pracovník kompetentní, resp. plnil svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, musí být tedy splněny tyto tři výše uvedené předpoklady současně. (Kubeš et al., 2004).

3.1.2. Znaky kompetence

Mezi nejvýznamnější charakteristické znaky kompetence patří (Veteška, Tureckiová, 2008):

- Kompetence je vždy **kontextualizovaná** - zasazená vždy do určitého prostředí nebo situace, jejichž vyhodnocování ovlivňují přechodí znalosti, zkušenosti či potřeby ostatních účastníků situace.
- Kompetence je **multidimenzionální** - složena vždy z rozličných zdrojů a předpokládající efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Kompetence tedy obsahuje chování a v chování se projevuje.
- Kompetence je **definována standardem** - předem je definována jak předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence, tak měřítko či standardy očekávaných výsledků činnosti a chování, což umožňuje samotnému jedinci demonstrovat, měřit a ohodnotit svou kompetenci.

- Kompetence má **potenciál pro akci a rozvoj** - je získávána a rozvíjena v procesu učení a vzdělávání.

3.2. Členění kompetencí

Po představení jednotlivých složek kompetencí je důležité uvést také jejich členění dle různých autorů a kritérií.

Spencer a Spencer (in Kubeš et al., 2004) dělí kompetence podle toho, jak lze prostřednictvím nich předpovídat výkon v určité pracovní pozici do dvou kategorií:

- **Prahové kompetence** představují základní charakteristiky, které každý pracovník potřebuje pro danou pozici jako minimální, aby dokázal plnit přidělené úkoly.
Kandula (2015) charakterizuje prahové kompetence jako základní potřeby nutné k výkonu práce, které ale nejsou dostačující pro získání vynikající výkonnosti a skutečného úspěchu v práci.
- **Odlišující kompetence** rozlišují vynikající výkony od průměrných.

Dle Beneš (2014) členíme kompetence na:

- **Odborné kompetence**, vztahující se k obsahům, předmětům a prostředkům práce. Řadíme k nim např. všeobecné, odborné a další odborné vzdělávání, kompetence získané při výkonu pracovní činnosti, obecné odborné kompetence jako jsou jazykové znalosti či práce s počítačem, specifické znalosti a pracovní techniky.
- **Sociální neboli týmové kompetence**, mající zaručit zvládání sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů či kooperace.
- **Metodické kompetence**, ke kterým patří např. schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, řešení problémů, vedení projektů, úroveň logického a abstraktního myšlení aj.

Dle Hroník (2006) můžeme kompetence členit:

- **Ze sociálně psychologického hlediska**, které vychází z představy, že firma je tvořena lidmi, jejichž kompetence vytváří kompetence firmy. Řadíme zde skupiny chování dle přístupu k úkolům a věcem, vztahu k druhým lidem a chování k sobě a projevy emocí.
- **Kompetenční orientace organizace** vychází z předpokladu, že firma nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech, resp. že každá firma má některé své kompetence rozvinuté více a některé méně. Řadíme zde **orientaci produktovou** (kompetence řešení problémů), **orientaci zákaznickou** (kompetence interpersonální) a **orientaci provozní a systémovou** (kompetence sebeřízení).

Další možnost členění kompetencí je založena na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pracovní pozice vzniká jako kombinace dovedností ze tří následujících kategorií (Horváthová et al., 2016):

- **Manažerské kompetence** skládající se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera (např. řešení konfliktů, koučování zaměstnanců, výběr a hodnocení zaměstnanců, strategické plánování a jiné).
- **Interpersonální kompetence**, které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s druhými lidmi (empatie, prezentační dovednosti, vyjednávání a jiné).
- **Technické kompetence** tvoří soubor dovedností, vztahujících se ke konkrétní pracovní pozici (např. účetnictví, sběr dat, programování a jiné).

Kandula (2015) považuje za technické kompetence ty kompetence, které se používají pro základní fungování a identitu organizace.

Členění kompetencí podle skupin zaměstnanců:

- **Klíčové kompetence** sloužící k popisu projevů chování, které jsou důležité pro všechny zaměstnance. Horváthová et al. (2016) uvádí, že klíčové kompetence představují takové kompetence, pomocí kterých se organizace působící ve stejné oblasti podnikání mohou vzájemně odlišovat, resp. poskytují dané organizaci jistou konkurenční výhodu na trhu a přispívají tím tak k jejímu růstu. Dle Kubeš et al. (2004) představují klíčové

kompetence jakýsi základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou být nápomocné při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců. Dle Belz a Siegrist (2011) zahrnují klíčové kompetence celé spektrum kompetencí přesahující hranice jednotlivých odborností, avšak sami o sobě jsou obsahově neutrální, jelikož jsou použitelné na libovolný obsah. Tito autoři člení klíčové kompetence do třech oblastí, jež jsou zobrazeny v Obr. 3.2. Jedná se o sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.

- **Týmové kompetence** popisují specifické charakteristiky týmu. Tyto jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů a které se mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů.
- **Funkční kompetence** popisují více specializované vědomosti a dovednosti, které jsou potřebné pro zajištění vysokého výkonu. Dle Kandula (2015) jsou funkční kompetence z hlediska povahy podobné kompetencím technickým. Rozdíl spočívá v jejich „výstupu“. Jak již bylo uvedeno, technická kompetence zajišťuje úspěšné plnění úkolů a základní fungování organizace. Funkční kompetence zajišťují vysoký výkon a umožňují růst organizace.
- Posledním typem jsou **vůdcovské a manažerské kompetence**, které bývají definovány různě. Jak uvádí Horváthová et al. (2016), manažerské kompetence jsou zčásti tvořeny funkční způsobilostí manažera a zčásti respektují proměnlivé podmínky vnitřního a vnějšího okolí. Mužík (1999) rozděluje manažerské kompetence do čtyř skupin, a sice analyticko-koncepční schopnosti (soubor manažerských postupů k jednotlivým činnostem), manažerské procesní dovednosti (umění jednat, naslouchat a komunikovat, či schopnost efektivně si zorganizovat čas), osobní rysy a vlastnosti a know-how daného odvětví (soubor znalostí o daném oboru a veškeré záležitosti související s jeho dalším rozvojem).

Obr. 3.2. Struktura klíčových kompetencí dle autorů Belz a Siegrist



Zdroj: vlastní zpracování dle Belz a Siegrist (2011)

Hroník (2007) člení manažerské kompetence na kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi. Tyto dvě skupiny kompetencí tvoří základ práce každého manažera a můžeme je dále rozdělit do pěti subsystémů:

- Osobnost - nelze vypracovat univerzální soupis prvků osobnosti a jejich vzájemných vazeb, protože mezi úspěšné manažery se mohou zařadit různé osoby s odlišnými vlastnostmi.
- Kompetence manažerské technologie představují zkušenosti, dovednosti a znalosti, jež se vztahují k jednotlivým subsystémům organizace, např. k výrobě.
- Sociálně psychologické kompetence reprezentují jednak obecné interpersonální dovednosti (např. znalost druhých lidí a schopnost motivovat je), tak i speciální manažerské sociálně psychologické kompetence (např. delegování či koučování).
- Oborové know-how tvoří soubor znalostí o daném oboru, výrobě, technologii či trendech v daném oboru.
- Manažerská vize je propojena s ostatními zmíněnými subsystémy, dokáže ji formulovat takový manažer, který má kompetence manažerské technologie, sociálně psychologické kompetence a znalosti oborového know-how.

Další členění kompetencí uvádí Coombe (in Kovács, 2009), který rozděluje kompetence do třech oblastí:

- Kompetence založené na vstupu - jedná se o kvality, které od manažerů požaduje organizace, resp. schopnosti, které manažeři musí mít, aby byli schopni vykonávat dobře nějaký úkol. Rozlišujeme dvě formy:
 - Kompetence získané například studiem, výcvikem, pracovními zkušenostmi.
 - Kompetence vlastní, vrozené, jež představují osobní charakteristiky jako například intelektuální schopnosti, logické uvažování, sebedůvěra aj.
- Kompetence založené na výstupu - jedná se o předpokládané a měřitelné výstupy, které dokazují, že vstupní kompetence byly využity efektivně, tzn. dosažené výsledky, které od manažerů organizace požaduje.
- Kompetence založené na procesech – jedná se o proces, který spojuje vstupy a výstupy, resp. proces používání znalostí a dovedností potřebných k dosažení cílů.

3.3. Měření úrovně kompetencí

Pokud jsou kompetence pro danou pracovní pozici definovány, je potřebné „změřit“, do jaké míry je u pracovníka tato kompetence rozvinuta. Měřením lze tedy zjistit velikost rozdílu mezi skutečným stavem a žádoucím stavem. Měření kompetencí není jednoduchou záležitostí a existuje řada různých názorů na to, zda je vůbec možné kompetence měřit. Existuje více metod měření, které se liší v přesnosti posouzení, náročnosti použití a větší či menší vhodnosti pro různé typy kompetencí (Kubeš et al., 2004). V následující části kapitoly budou zmíněny vybrané metody.

3.3.1. Analogové metody

Analogové metody představují velkou skupinu metod využívaných pro posuzování kompetencí. Při posuzování jsou využívány situace, které se v práci manažera vyskytují přímo, nebo situace velmi podobné, jedná se o zkoumání chování „tady a teď“. Mezi typické představitele analogových metod patří skupinová cvičení, práce na došlé poště, hraní rolí, případové studie a prezentace aj. (Kubeš et al. 2004).

- Skupinová cvičení

Jak uvádí Kubeš et al. (2004), skupinová cvičení řadíme mezi typické činnosti manažerů, ať hovoříme o poradách, pracovních setkání, prezentací či vedení projektových

týmů. Můžeme pomocí nich velmi dobře pozorovat a měřit všechny interpersonální dovednosti, dobře patrné jsou i kompetence týkající se sebedůvěry.

Převážnou většinu skupinových cvičení zastávají **cvičení kooperativní**, jejichž tematické zaměření pokrývá celou řadu situací (od situací velmi podobných reálnému prostředí, ve kterém se pohybují posuzovaní manažeři, až po situace zcela odlišné). Pokud se jedná o příliš „autentické“ cvičení, resp. pokud úkoly v něm řešené vyžadují činnosti, jež se vyskytují reálně v práci některého z posuzovaných, je tato osoba oproti ostatním členům týmu ve výhodě (např. při posuzování kompetencí manažerů z různých útvarů). Při přidělování rolí ve skupinách se dbá zejména na to, aby nikdo z posuzovaných nedostal za úkol hrát samou nebo podobnou roli, jakou zastává ve skutečnosti.

Zcela odlišnou atmosféru navozují **cvičení soutěživá**, jež jsou vhodná pro měření kompetencí, jejichž projevy nejsou právě při kooperativních situacích pravděpodobná. V typickém soutěživém cvičení musí všichni účastníci argumentovat a přesvědčit ostatní o oprávněnosti svého názoru, požadavku atd. Ochota lidí zapojit se do soutěživých cvičení je nižší než do kooperativních, protože soutěživá atmosféra nemusí vždy odeznít v okamžiku ukončení cvičení a může tak ovlivnit průběh následných aktivit.

- Došlá pošta

Zpracování „došlé pošty“ tvoří jakýsi protiklad skupinových cvičení, kdy manažer pracuje sám, odpovídá písemně na nahromaděnou poštu za dobu jeho nepřítomnosti. Mezi typické oblasti kompetencí, které jsou pomocí této metody zjišťovány, patří analytické dovednosti, zvládání stresu, rozhodování a řešení problémů aj. Práce na došlé poště je ohraničena časem a vyhodnocení této metody spočívá v analýze písemných odpovědí. Často se setkáváme i se situací, kdy je uměle vytvořen časový stres, aby se projevila schopnost hodnoceného rozhodovat se a řešit problémy i v časové tísní. V případě, že existuje správná nebo všeobecně uznávaná odpověď na danou situaci, posuzuje se odpověď účastníka ve vztahu k této „uznávané“ odpovědi, pokud taková to odpověď neexistuje, hodnotí se odpověď hodnoceného kvalitativně a hledají se v ní přítomnosti kompetence. Mezi hlavní výhody této metody patří zejména dosažení vysoké reálnosti chování manažera a možnost odložení jejího vyhodnocení na pozdější dobu, nevýhodou pak zejména to, že písemné zpracování některé manažery vyčerpává a ovlivňuje jejich připravenost v dalších úkolech. Dále pak skutečnost, že práce na došlé poště je časově limitována a znevýhodňuje tak

pomalejší a méně zběhlé manažery, kteří z tohoto důvodu nestihnou reagovat na všechny podněty (Kubeš et al, 2004).

- Hraní rolí

Jak uvádí Horváthová et al. (2016), při hraní rolí účastníci předvádějí určitou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Při této situaci se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi či uvnitř skupiny. Situace by měla být předem připravená a každý účastník by měl dostat její stručný popis včetně náčrtu své role v ní. Hraní rolí se využívá také pro měření kompetencí pracovníků, které nepůsobí na manažerských pozicích.

- Případové studie

Metoda vychází ze zpracování případu, resp. skutečného nebo simulovaného popisu dané situace či problému, které mají účastníci řešit. Praktické zadání případové studie je nutné poskytnout řešitelům v písemné podobě. Tato metoda je vhodná jak pro střední, tak i pro vyšší manažerské pozice a jsou pomocí ní úspěšně identifikovány kompetence jako koncepční myšlení, strategické rozhodování, koncepční pružnost apod. Jedná se o metodu, která klade poměrně velké nároky na její vyhodnocení, kdy pracovník musí navrhnout řešení problému popsaneho v případové studii a také zdůvodnit své rozhodnutí, ve kterém jsou obvykle skryty i použité kompetence pro řešení případové studie (Kubeš et al., 2004).

- Prezentace

Kubeš et al. (2004) uvádí, že pomocí této metody je možné dobře prověřit zejména komunikační dovednosti, protože při prezentaci musí manažer vystoupit před skupinu lidí a srozumitelně přednést informace, se kterými chce ostatní seznámit. Z dalších kompetencí je možné ohodnotit schopnost používat technické pomůcky, emoční stabilitu a sebedůvěru.

3.3.2. Analytické metody

Tato skupina metod vychází z předpokladu, že existuje určitá společná skupina rysů, které jsou univerzálně potřebné a užitečné a pokoušejí se zjistit podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka, a tyto pak změřit. Mezi typické představitele analytických metod řadíme testy schopností či různé typy dotazníků.

Mezi **testy mentálních schopností** patří testy inteligence, testy speciálních schopností či vědomostní testy. **Testy osobnosti** zachycují typické projevy daného jedince, tedy to, jak jedinec obvykle reaguje a používají se pro zjištění jedinečných preferencí osobnosti (nejde tedy o výkon, nýbrž o zjištění povahy hodnoceného). **Motivační dotazníky** jsou na rozdíl od testů osobnosti více zaměřené na samotnou motivaci jedince, zjišťují, jak dlouho se jedinec dokáže věnovat danému problému, jaká situace jej motivuje více a jaká méně (Horváthová et al., 2016).

3.3.3. Ostatní metody

Mezi nejčastěji používané metody patří Competency Based Interview (dále jen „CBI“), 360° zpětná vazba a Assessment centra (dále jen „AC“).

- Competency Based Interview

CBI neboli strukturovaný rozhovor je nástroj, který přivádí hodnoceného jedince k identifikování a analyzování minulých událostí a hodnotitel hledá v jeho odpovědích důkazy o přítomnosti kompetencí. Dle Horváthová et al., (2016) se jedná o strukturovaný rozhovor, v němž se testují předem vybrané kompetence pracovníka. Kubeš et al., (2004) uvádí, že se jedná o metodu vhodnou zejména pro zjištění výkonových kompetencí (např. orientace na cíl, proaktivita, orientace na výkon), a i některých kognitivních kompetencí (analytické myšlení, vyhledávání informací).

Pro úspěšné provedení CBI je nutné dodržovat určité zásady, jako např. navození příjemné atmosféry v úvodu. Základním cílem CBI je získat od pracovníka konkrétní příklady chování v minulosti, pokud možno v co nejpřesnější podobě, tedy co konkrétně pracovník dělal, co udělal a co vedlo k potřebnému výsledku. V rámci hodnotícího rozhovoru je zcela klíčová správná volba tématu, která obsahuje požadované chování a kompetence, která chceme měřit. Chceme-li např. zjistit schopnost pracovníka zvládat interpersonální konflikty a způsob, jak tyto spory vyřešit, je nutné zaměřit se v rozhovoru právě na tuto oblast. (Kubeš et al., 2004). Hodnocený má většinou tendenci se chválit nebo vybírat pouze kladné výsledky. Hodnotitel by se tedy neměl ptát pouze na „úspěchy“, ale i na negativní věci, slabé stránky či problémové výsledky. Důvodem je jednak získání vyváženějšího pohledu na pracovníka na základě získaných „opačných“ informací, ale

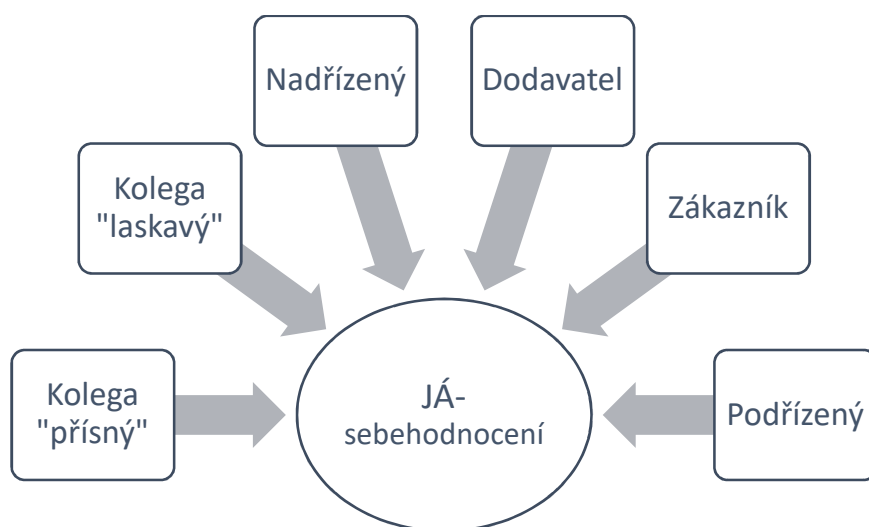
především je možné díky ne příliš příjemným otázkám sledovat aktuální reakce hodnoceného (Horváthová et al., 2016).

CBI je tedy především náročný pro toho, kdo jej vede, protože nejen že klade velké nároky na aktivní naslouchání a schopnost správně pokládat otázky, ale také na samotnou přípravu (které kompetence budeme posuzovat, jak navodit situaci apod.).

- 360° zpětná vazba

Hodnocení kompetencí prostřednictvím 360° zpětné vazby zahrnuje získávání informací z různých zdrojů, zpravidla se jedná o hodnocení dovedností prostřednictvím lidí, kteří s danou osobou úzce spolupracují. Jak je možné vidět v Obr. 3. 3., jedná se o přímého nadřízeného, kolegy, podřízené a případně externí i interní zákazníci. (Kubeš et al., 2004).

Obr. 3.3. Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Hroník, (2006, s. 66)

Podstatou vícenásobného hodnocení je zpětná vazba hodnocenému pracovníkovi o tom, jak jeho chování vidí druzí, případně jak jej hodnotí. Hodnota informace z 360° zpětné vazby spočívá pro hodnoceného v její objektivitě a možnosti realizovat případné korekce (Horváthová et al., 2016). Jak uvádí Bartoňková (2010), 360° zpětnou vazbu si lze představit jako „panoptikum pokřivených zrcadel“, ve kterých je osoba různě deformována. Tyto deformace závisí na tom, jak nás zrcadlo „interpretuje“, resp. lidé člověku ve 360° zpětné vazbě nastavují

své zrcadlo, svůj úhel pohledu na něj. Jak již bylo uvedeno, do systému hodnocení může vstoupit libovolný počet respondentů (viz obr. 3. 3.), přičemž hodnocení od spolupracovníků bývají přijímána jako čestnější, jasnější, objektivnější, v porovnání s hodnocením pouze ze strany nadřízeného.

Údaje pro 360° zpětnou vazbu jsou obvykle získávány z dotazníků, které měří z různých úhlů chování jedinců v porovnání s vybraným seznamem schopností (kompetenčním modelem). V dotaznících je možno využít dva typy stupnic: stupnici frekvenční, prostřednictvím které respondent hodnotí četnost projevů daného chování u hodnoceného pracovníka, druhou možností je stupnice hodnotící, která spočívá v posouzení respondenta, jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuto (Horváthová et al., 2016).

Dle Kociánová (2010), jsou výstupy z 360° zpětné vazby jednak kvantitativní, poskytující informace o dosažené úrovni jednotlivých kritérií a projevech chování reprezentující danou kompetenci (za každého hodnotitele zvlášť), a kvalitativní, představující slovní výpovědi hodnotitelů na otevřené otázky.

Jedná se o velmi náročnou metodu, jejíž základní výhodou je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto získané výstupy mohou být podkladem pro formulaci plánu osobního rozvoje, případně domluva na formě pomoci při rozvoji kompetencí ze strany nadřízeného - hodnotitele (Horváthová et al., 2016).

▪ Assessment centrum

Dle Hroník (Kubeš et al., 2004, s. 96) můžeme termín Assessment centre přeložit jako „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“, které však není institucí, ale procesem, jehož výsledkem je posouzení.

Jak uvádí Kubeš et al., (2004), podstatou AC je testování v simulovaných aktivitách, které se nejčastěji využívá pro získávání informací pro rozhodování o výběru nových pracovníků, o kariérovém postupu apod. V rámci metody AC jsou využívány různé skupiny metod, např. řešení případových studií, psychologické testy, řešení modelových situací, hraní rolí, strukturované rozhovory, prezentace a další.

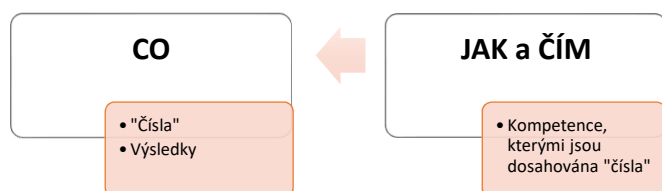
Hodnocení provádí více hodnotitelů (personalisté, přímý nadřízený, psycholog a další). Výhoda metody spočívá především v tom, že poskytuje komplexní pohled na výkon a potenciál

hodnoceného zaměstnance. Nevýhoda spočívá v tom, že při realizaci AC jsou získávány informace o momentálním výkonu jedince v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné situaci. Další nevýhodou je poměrně velká finanční náročnost této metody (Horváthová et al., 2016).

3.4. Kompetenční modely

Jak uvádí Kubeš et al., (2004, s. 60), „*Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.*“ Tyto kombinace jsou označovány také jako mapy, soustavy, profily, skupiny a seznamy kompetencí. Záleží jen na záměrech každé organizace, jak moc konkrétní kompetenční model použije a jaké kompetence bude obsahovat. Kompetenční model reprezentuje JAK, resp. jakými procesy a jakým přístupem k práci, a ČÍM, to znamená, s kterými vstupy či předpoklady, je možné dosáhnout určitého měřitelného výsledku (Hroník, 2006).

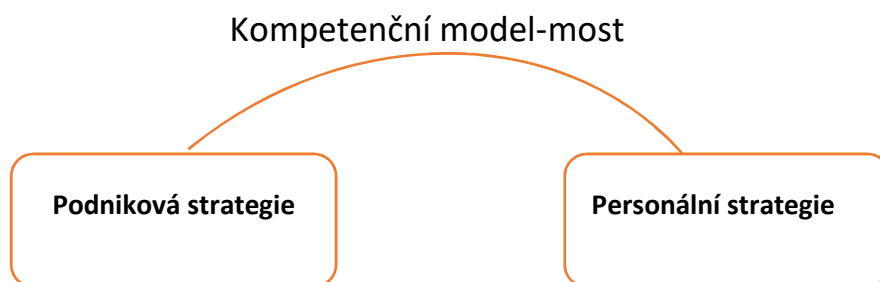
Obr. 3.4. Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: Hroník, (2006, s. 29)

V organizaci tak vytváří kompetenční model jakýsi „most“ mezi strategií podnikovou a personální, resp. propojení mezi hodnotami a principy společnosti a popisem práce, viz Obr. 3.5. Zatím co popisů práce bývá ve firmě i několik a informují nás o tom, co má člověk dělat, soubor hodnot bývá obvykle jen jeden a představuje jakési vnitřní pravidla, jak se chovat v neznámých situacích (Bartoňková, 2010).

Obr. 3.5. Kompetenční model jako most



Zdroj: upraveno dle Bartoňková (2010, s. 96)

Obr. 3. 5. zobrazuje propojenost jednotlivých oblastí. Podniková strategie vychází primárně z poslání a vize a měla by odrážet strategické cíle organizace. Jedná se v podstatě o cíle, ke kterým organizace směřuje a možné cesty k jejímu dosažení. Personální strategie představuje rozpracování dané cesty do lidských zdrojů. Tyto dvě strategie tvoří onen zmíněný „most“, přes který lidé kráčí, aby naplnili podnikovou strategii neboli strategické cíle organizace (Bartoňková, 2010).

Pro rozhodování, kdy a jaký kompetenční model použít a zda pomůže organizaci při dosahování vytýčených cílů, sestavili autoři Lucia a Lepsinger (1999) seznam diagnostických otázek, které mohou být nápomocné právě pro tato rozhodnutí:

- Přijímáte nové pracovníky s dovednostmi, které potřebují nejen dnes, ale které budou zapotřebí i v budoucnu?
- Když už jste přijali nové kandidáty, jsou schopni vykonávat svěřenou práci na vynikající úrovni?
- Jsou pracovníci hodnoceni a odměňováni na základě konkrétního chování, které je v souladu s dosahováním organizačních cílů?
- Pokud probíhá ve Vaší firmě změna organizační kultury či změna strategie organizace, vědí lidé, jak se chovat, aby danou změnu podpořili?
- Plánujete-li použít v organizaci 360° zpětnou vazbu, je všech zúčastněným jasné, jaké chování vede k efektivnímu výkonu a za jaké chování dostanou zpětnou vazbu? Rozumí všichni zúčastnění tomu, jaký existuje vzájemný vztah mezi výkonem a dosaženými cíli organizace?

Dle Hroník (2007), označujeme za **funkční kompetenční model** takový, který nám pomáhá a nepřináší komplikace a je možné ho charakterizovat následujícími body:

- Propojující - kompetenční model vytváří ve firmě jakýsi „most“ mezi strategií podnikovou a personální.
- Uživatelsky přátelský - tento bod bývá označován jako nejpodstatnější právě proto, že uživateli kompetenčního modelu jsou všichni manažeři dané společnosti, a tudíž model musí být srozumitelný, sdílný a sdílitelný.
- Jednotný, resp. fungující napříč společnostmi. Může mít několik variant odvozených od základu s řadou sdílených kompetencí.
- Široce využitelný - jedná se o jedno výkladové schéma určené pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, a v některých společnostech i pro odměňování.
- Sdílený, tzn. že, uživatelům není předkládán v již hotové podobě, nýbrž na jeho tvorbě by se měli podílet všechny zainteresované strany.

Jak uvádí Horváthová et al. (2016), funkční kompetenční model přináší řadu výhod všem zúčastněným stranám, a to jak organizaci jako celku, tak jeho hlavním uživatelům (manažerům a pracovníkům), ale i personalistům, kteří plní roli správců kompetenčních modelů. Mezi hlavní výhody používání kompetenčních modelů v organizaci můžeme zařadit především jeho schopnost poskytovat jednotná kritéria pro výběr a hodnocení pracovníků, díky kterým mohou manažeři lépe vyhodnocovat výkonnost pracovníků a rozlišit tak špičkový, průměrný nebo podprůměrný výkon svých pracovníků. Jeho přínos plyne také samotným pracovníkům, kteří tak získají jasné sdělení očekávaného chování a doporučení pro individuální rozvoj. Díky jednotné terminologii by měl být srozumitelný pro všechny zúčastněné.

3.4.1. Členění a typologie kompetenčních modelů

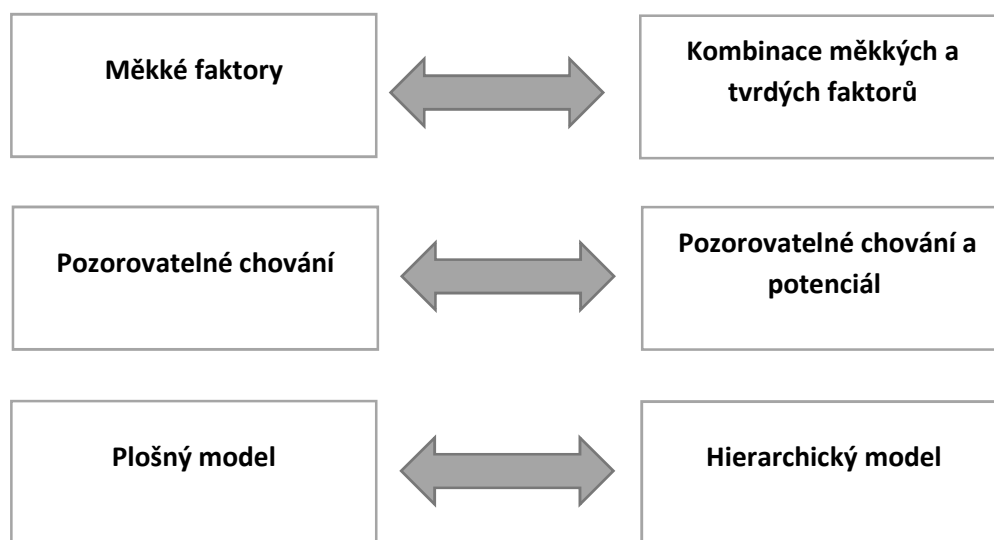
Rozlišujeme několik druhů kompetenčních modelů a záleží jen na samotné organizaci a jejích záměrech, jaký kompetenční model vznikne. Kubeš et al. (2004) dělí kompetenční modely do třech typů:

- **Modely ústředních kompetencí** – zahrnují „klíčové“ kompetence, které jsou společné a nevyhnutelné pro všechny pracovníky organizace, bez ohledu na zastávanou pozici v hierarchii organizace. Jsou zde obsaženy zejména kompetence typu spolupráce, zlepšování procesů, dodržování standardů jakosti aj.

- **Specifické kompetenční modely** – tyto modely mají za cíl identifikovat takové kompetence pracovníka, které jej činí úspěšným v konkrétní pracovní pozici v konkrétní organizaci. V tomto případě se jedná o kompetenční modely s velmi detailním popisem charakteristik očekávaného chování, aby zaručoval sladění kompetencí s prioritami organizace.
- **Generické kompetenční modely** – tyto modely zahrnují osvědčený seznam kompetencí, určený na konkrétní pracovní pozici jako je např. personalista, obchodní zástupce, mzdová účetní aj. Mají vysokou vypovídací schopnost kvůli rozsáhlému výzkumu v desítkách firem a jsou tedy dobrým základem vystihujícím to podstatné, co by osoba na dané pracovní pozici měla mít. Nezohledňují specifika organizace, která se rozhodla model aplikovat.

Jiné členění kompetenčních modelů nabízí Hroník (2006), který rozlišuje modely podle tří charakteristik, jak je znázorněno v Obr. 3.6. Na základě těchto charakteristik pak existuje maximálně 8 typů kompetenčních modelů.

Obr. 3.6. Typologie kompetenčních modelů



Zdroj: Hroník, (2006, s. 33)

3.4.2. Přístupy ke tvorbě kompetenčních modelů

Při tvorbě kompetenčních modelů může organizace využít jeden z několika přístupů, jaký konkrétní přístup bude zvolen, závisí na více faktorech. Mezi tyto faktory patří např. záměr projektu a jeho místo ve strategii firmy, klíčové cíle organizace, záměry v oblasti lidských zdrojů aj., ovšem v praxi rozhodují nejčastěji časové a zejména finanční zdroje. Rothwell a Lindholm (Kubeš et al., 2004) tyto rozdělují do tří skupin:

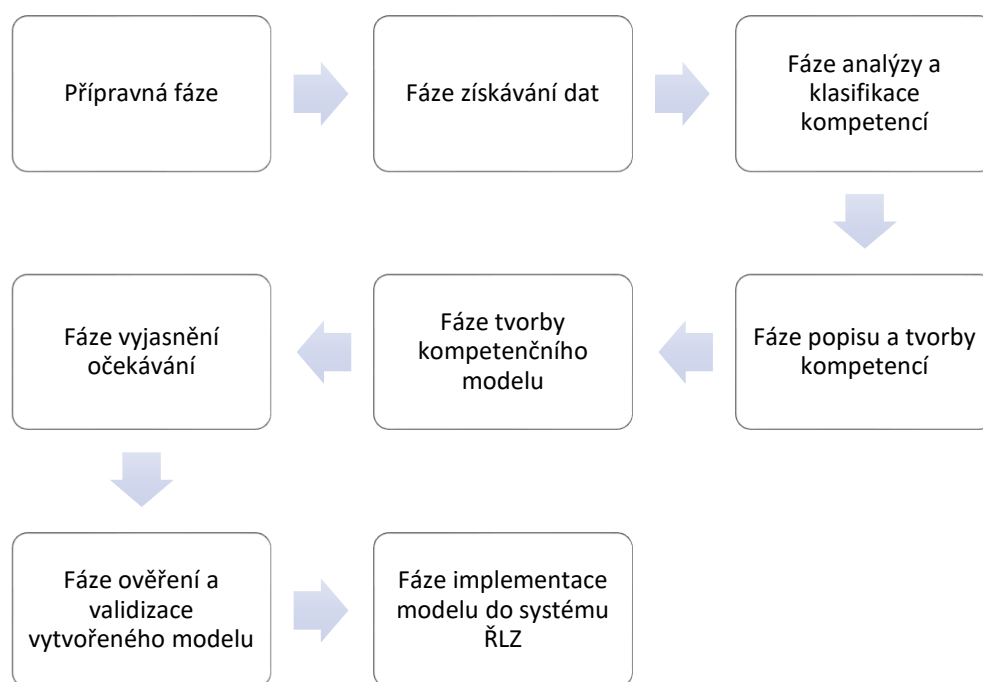
- **Vypůjčený přístup** k vytváření kompetenčního modelu znamená, že organizace nevytváří model, který by odrážel její strategii, strukturu a kulturu organizace, ale „vypůjčí“ si již hotový kompetenční model. I přes to, že je tento postup z hlediska úspory času i financí pro organizace nejpřitažlivější má své nevýhody, např. model nemusí odpovídat specifickým podmínkám organizace, „jazyk“ kompetencí nemusí podporovat hodnoty organizace aj.
- **Kombinovaný přístup** je založen na jisté modifikaci již vytvořeného modelu a přizpůsobení specifikům organizace, ve které bude použit. Tento přístup je vhodný zejména v situacích nadnárodních společností, které mají definovány své firemní kompetenční modely a ty potřebují adaptovat na lokální podmínky.
- **Přístup šitý na míru** se zásadně liší jak od vypůjčeného, tak kombinovaného přístupu tím, že nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi. Jedná se o časově i metodologicky nejnáročnější přístup, který vyžaduje nejen důkladnou znalost pracovních pozic, pro něž se hledají modely, ale i celé organizace a vnějších podmínek, ve kterých působí. Naproti tomu jako jediný dokáže vytvořit spolehlivý základ, který organizaci dává legitimitu přijímat jakákoliv personální rozhodnutí, jež jsou spojena například s výběrem pracovníků, restrukturalizací či jinými postupy zaměřenými na zefektivnění fungování organizace.

3.4.3. Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

Postup pro identifikaci kompetencí vytvořila a poprvé aplikovala americká společnost McBer (jejímž prezidentem byl tehdy Richard Boyatzis) v 70. letech 20. století, kdy ji Americká asociace managementu požádala o provedení výzkumu, který by byl zaměřený na identifikaci charakteristik kompetentního manažera a na návrh programu, který by cíleně učil tyto kompetence dále rozvíjet. Výzkumu se zúčastnilo 2000 manažerů.

Abychom mohli vytvářet kompetenční modely, musíme nejprve analyzovat jednotlivé projevy chování pracovníků. Poznání a pochopení těchto projevů je velmi důležité, neboť firmu zajímá, které chování přispívá, nebo dokonce rozhoduje o úspěšnosti pracovníka v pozici, kterou zastává. Jak uvádí Horváthová et al. (2016), je možné proces identifikace kompetencí a následnou tvorbu kompetenčního modelu rozvrhnout do osmi fází, které jsou zobrazeny v Obr. 3. 7. a budou následně charakterizovány.

Obr. 3.7. Fáze tvorby kompetenčního modelu



Zdroj: Horváthová et al. (2016, s. 258)

1) Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je především **identifikovat klíčové pracovní pozice**, získat informace o cílech a strategických záměrech organizace, porozumět její organizační struktuře. Tato fáze předchází vlastnímu identifikování kompetencí a jsou při ní použity rozhovory se strategickými manažery, a především studium organizačních materiálů.

Výstupem přípravné fáze je rozhodnutí o koncepci sběru dat a použitých metodikách, které je ovlivněno faktory jako časová a finanční náročnost a přijatelnost v podmínkách organizace.

2) Fáze získávání dat

V této fázi je důležité získat potřebné informace o aktuálně vykonávaných pracovních pozicích, případně o potenciálních pracovních pozicích, pro něž se budou kompetenční modely vytvářet. Pro identifikaci kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu se dle Kubeš et al. (2004) nejčastěji používají následující zdroje a techniky získávání dat:

- **Rozhovor** - jedná se o metodu sběru prvotních verbálních informací. Bohužel většina metod a technik dotazování zaměřených na identifikaci kompetencí je odkázána na to, co lidé o svých znalostech a dovednostech sami řeknou, to však nemusí být vždy objektivní. Mnohem přesnějším a důvěryhodnějším ukazatelem je to, jak se lidé běžně chovají, jak řeší náročné situace atd. Jednou z těchto technik zaměřených na identifikaci klíčových kompetencí je *Behavioral events interview* (dále jen „BEI“), kterou vypracoval hardvardský profesor psychologie McClelland, zmíněný na počátku kapitoly. BEI představuje techniku rozhovoru založenou na analyzování minulých událostí, jež je založena na myšlence schopnosti minulého chování předpovídat chování budoucí. BEI si klade za cíl získat od dotazovaného detailní popis chování při výkonu práce (dotazovaný poskytuje popis konkrétního chování, myšlení či jednání v každodenních situacích i v závažných kritických situacích prostřednictvím „vyprávění krátkých příběhů“).
- **Panel expertů** - jedná se o metodu sloužící ke generování takových projevů chování, které je potřebné k průměrnému výkonu, a ke generování projevů chování potřebného k nadstandardnímu výkonu. Panel expertů je vytvářen nadřízenými dané pozice, resp. těmi, kteří úspěšně působili, případně ještě stále působí na dané pozici. Výhodou této metody je její schopnost generovat v relativně krátkém čase velké množství dat. Jako nevýhodu panelu expertů lze označit produkci tzv. folklórních charakteristik, které nemají oporu v realitě.

Pro získávání informací je vhodné použít **pozorování** samotného pracovníka během vykonávání pracovní činnosti. Za nevýhodu můžeme označit skutečnost, že přítomnost pozorovatele může mít vliv na průběh vykonávaných činností a může tak dojít k jakémusi „zkreslení“ reliability¹ informací (jedná se o situaci, kdy pracovník o přítomnosti pozorovatele ví a jeho chování úplně neodpovídá realitě).

¹ Reliabilita- spolehlivost, důvěrnost...

Mezi další techniky a metody identifikací kompetencí můžeme řadit **dotazníkové techniky** (různé soubory písemných cíleně strukturovaných otázek), databáze **kompetenčních modelů a analýzu pracovních úkolů**.

3) Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

V této fázi probíhá zpracování nashromážděných informací. Nejprve identifikujeme potřebné znalosti a dovednosti, které pracovníci potřebují pro výkon dané pracovní pozice. Dle Kovács (2009) je nutné ze získaných údajů nejprve vytvořit tzv. **seznamy neboli databáze kompetencí**, ze kterých vytvoříme dotazník. Následně necháme vytipované kompetence přehodnotit dotazníkovou metodou na vybraném vzorku respondentů, kde by neměla chybět možnost doplnit případné další kompetence, o níž si manažeři (pracovníci) myslí, že jsou pro výkon dané práce nezbytné a nejsou v dotazníku uvedeny. Po samotném vyhodnocení dotazníku získáme soubor kompetencí, které byly vyhodnoceny jako potřebné pro výkon dané práce. Tento soubor lze poté upravit do podoby náčrtu kompetenčního modelu a předložit jej manažerům k vyjádření a návrhu změn. Případně je možné model porovnat se stávajícím modelem v organizaci, případně jej upravit.

4) Fáze popisu a tvorby kompetencí

Obsahem této fáze je ze získaných informací **vytvořit charakteristiku kompetencí** tak, aby přesně vystihovaly a popisovaly dovednosti a znalosti potřebné pro výkon dané pracovní činnosti. Je nutné definitivně pojmenovat kompetenci a také nadefinovat a popsat úroveň kompetencí a vytvořit stupnici důležitosti, která je vyjádřením toho, jak moc je či není daná kompetence důležitá pro danou profesi. Dle Veteška a Tureckiová (2008) je nutné jednotlivé rozvojové úrovně od sebe co nejpřesněji odlišit. Popis jednotlivých úrovní začíná od negativních projevů chování v rámci dané kompetence, přes slabě rozvinutou úroveň až po projevy svědčící o vysoké úrovni rozvoje kompetence. Pro popis úrovní kompetencí je možné využít **databázi centrálních kompetencí**, která je součástí projektu Národní soustava povolání. V příslušné databázi nalezneme kompetence rozčleněny do tří skupin, a to na měkké kompetence, mezi které řadíme např. efektivní komunikaci, kreativitu či samostatnost, další skupinu tvoří obecné dovednosti, zahrnující počítačové a jazykové dovednosti, ekonomické znalosti aj., poslední skupinu tvoří odborné znalosti a dovednosti jednotlivých oborů jako je např. zemědělství či těžký průmysl.

Definitivní název kompetence formulujeme až tehdy, když existuje popis úrovní, nikoliv naopak, a při jeho tvorbě je nutné vyvarovat se jakýchkoliv dvojznačností, tedy používat jednoduchý, srozumitelný jazyk.

5) Fáze tvorby kompetenčního modelu

V této fázi již dochází k vytvoření **předběžného kompetenčního modelu**. V případě, že jsme již nezjistili v některé z předchozích fází, je třeba si ujasnit důležitost jednotlivých kompetencí, tzn. jak často je nutné uplatňovat zjištěné chování. Důležité je také přiřadit jednotlivým kompetencím cílové hodnoty, resp. určit, jakou očekáváme požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí pro danou pracovní pozici. Tyto informace lze zjistit prostřednictvím předložení dotazníků s popisem jednotlivých úrovní kompetencí a s vytvořenou stupnicí důležitosti kompetencí. Dotazník se předkládá vybraným respondentům, nejčastěji se jedná o držitele pracovního místa, pro které je kompetenční model vytvářen a přímé nadřízené těchto pracovních pozic.

6) Fáze vyjasnění očekávání

Prostřednictvím rozhovorů s danými pracovníky a jejich nadřízenými dochází k vyjasnění případných nesrovnalostí, které vznikly při jejich rozdílném hodnocení úrovně a důležitosti daných kompetencí.

7) Fáze ověření a validizace kompetenčního modelu

V této fázi dochází k předložení finálních kompetenčních modelů jednotlivým pracovníkům a jejich nadřízeným za účelem posouzení. Tato hodnocení slouží zároveň k ověření, zda kompetenční model opravdu popsal všechny potřebné kompetence, v opačném případě je můžeme nyní doplnit, či nepotřebné kompetence odstranit. Dle Kubeš et al. (2004) je nejběžnějším způsobem validizace využití dotazníků, resp. transformovat popisy chování jednotlivých kompetencí do podoby dotazníků. Je možné využít metodu 360 zpětnou vazbu.

8) Fáze implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů

Jedná se o možnosti využití kompetenčního modelu, vybraným oblastem bude věnována následující část kapitoly.

3.5. Využití kompetenčních modelů v praxi

Kompetenční modely hrají důležitou roli v každém procesu řízení lidských zdrojů. Dle Hroník (2008) zaujímá kompetenční model centrální pozici a poskytuje rámec pro vybrané personální procesy, viz Obr. 3.8., některé z nich si blíže představíme v následující části textu.

Obr. 3.8. Možnosti uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1. Výběr pracovníků

Jak uvádí Kubeš et al., (2004), je vhodné začít s implementací kompetenčního přístupu do organizace v oblasti výběru pracovníků. Proces výběru pracovníků, který je založený na kompetenčním přístupu vyžaduje, aby byl k dispozici pro danou pracovní pozici validizovaný kompetenční model, který zajistí, aby při výběrovém rozhovoru byla brána v úvahu kritéria zajišťující vysoký pracovní výkon. Ke každé kompetenci v modelu náleží příklady chování, které je možné v daných situacích pozorovat. Pokud se tedy organizace rozhodne využít kompetenční model pro výběr pracovníků, je vhodné řídit se v tomto procesu určitými kroky, jejichž postup je znázorněn v Obr. 3.9.

Obr. 3.9. Kroky výběru založeného na kompetencích



Zdroj: Horváthová et al. (2016, s. 278)

3.5.2. Rozvoj pracovníků

Jak uvádí Hroník (2007), proces vzdělávání můžeme označit jako způsob učení, který rozvíjí jak tvrdé, tak i měkké kompetence. Při sestavování plánu budoucího rozvoje pracovníků je třeba si uvědomit, zda budeme sestavovat jednorázový plán, nebo plán pro tzv. revitalizaci organizace. Poté musíme určit, kterých pracovníků se bude rozvoj týkat, a především určit kompetence, které hodláme rozvíjet.

Jak uvádí Kubeš et al. (2004), rozvoj pracovníků je v kompetenčním přístupu chápán jako dialog mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Manažerům již nestačí pouhé vyplnění formuláře, ale potřebují všechny pokroky i neúspěchy analyzovat a dokumentovat. Manažer sehrává v takové kultuře roli podporovatele, nejen statisty a závěrečného hodnotitele. Odpovědnost za rozvoj se přesouvá na samotné pracovníky a manažeři jsou jim k dosažení vyšší výkonnosti všemocně nápomocni.

Dle Hroník et al. (2008), jsou v rámci kompetencí a kompetenčních modelů vytvářena kritéria, která mohou být uplatněna při identifikaci rozvojových potřeb, při vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků. Na základě identifikovaného kompetenčního profilu na úrovni organizace, oddělení a jedince je pak vytvářen rozvojový program.

3.5.3. Hodnocení a odměňování pracovníků

Jak uvádí Hroník (2006), pro zaručení efektivnosti hodnocení je nutné se zaměřit na tři existující oblasti hodnocení pracovníků:

- Výstupy, které jsou představovány výkony a výsledky pracovníka. Jedná se o měřitelné ukazatele, jako jsou např. množství, kvalita, rychlost či náklady.
- Vstupy rozumíme vše, co pracovník vkládá do své práce. Mezi vstupy můžeme zařadit právě kompetence.
- Proces představuje mezičlánek mezi vstupy a výstupy, resp. přístup pracovníka k různým zadáním a úkolům.

Hodnocení dle kompetencí nepokrývá celý obsah hodnocení, ale představuje jeho významnou součást. Pokud chce organizace hodnotit a následně odměňovat pracovníky podle kompetencí, je nutné, aby realizovala postup v následujících krocích (Horváthová et al., 2016): Identifikovat potřebné kompetence k podání vynikajícího výkonu v dané pozici, včetně definice očekávané míry rozvoje kompetencí, vytvořit model, ve kterém bude definována celková koncepce, způsob hodnocení a jeho pravidelnost, záznamové formuláře a další podklady nutné pro celkovou funkčnost systému, posledním krokem je zaškolení manažerů a dalších pracovníků pro využívání hodnotících formulářů a jednotné chápání hodnocených kompetencí.

Cílem hodnocení dle kompetencí je nalézt shodu mezi hodnotitelem a hodnoceným zejména v oblastech znalosti aktuální úrovně kompetencí, vyžadované úrovně kompetencí, akčního plánu a rozvojových cílech hodnoceného pracovníka a formě pomoci poskytované nadřízeným při rozvoji kompetencí (Horváthová et al., 2016).

Systém odměňování postavený na hodnocení výkonu a kompetencí je pracovníky vnímám jako objektivní nástroj pro měření jejich přínosu pro organizaci. Dle Armstrong (2007a), je vhodné využívat odměňování na základě kompetencí tam, kde kompetence představují jednak klíčový faktor a kde by měření výstupů nebylo vhodné či optimální a zároveň v organizacích mající dobře vytvořené kompetenční modely. Hlavní výhoda odměňování na základě kompetencí je, že pracovníci znají kritéria hodnocení, která hrají při odměňování důležitou roli a díky zacílení pozornosti na dosahování vyšších úrovní kompetencí dochází k jejich rozvoji. Jako nevýhodu, můžeme označit jistou obtížnost v posuzování úrovní kompetencí.

Shrnutí teoretické části

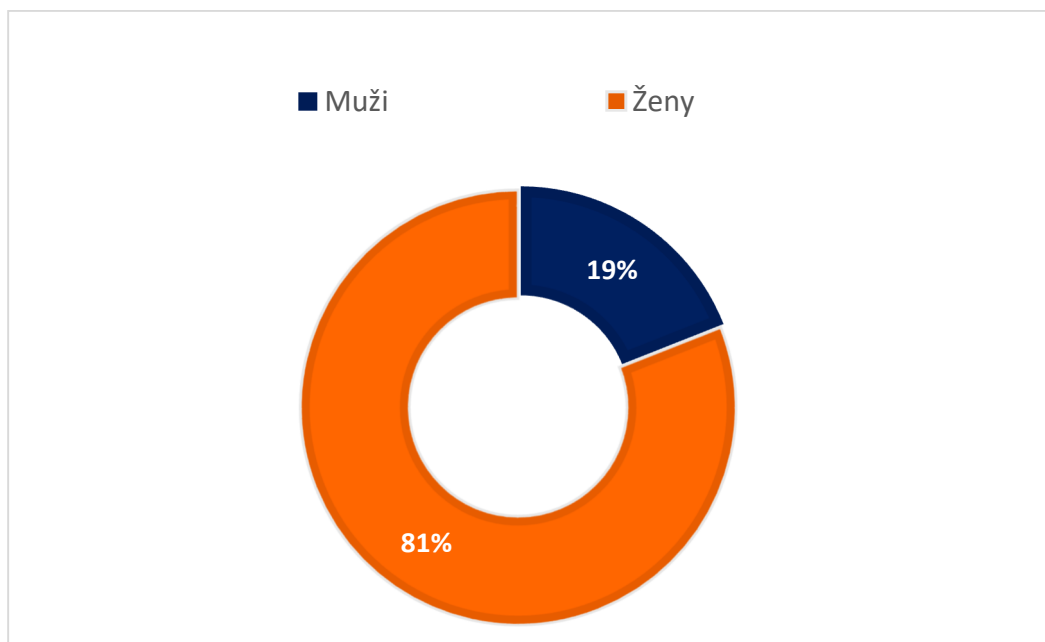
Základ pro zpracování teoretické části diplomové práce tvořily veškeré informace, které souvisí s daným tématem. Nejprve bylo vysvětleno, co to vlastně kompetence jsou a co přesně se jimi rozumí, zejména bylo upřesněno, v jakém pojetí či významu bude tento pojem používán v rámci této diplomové práce. Dále byly uvedeny různé druhy členění kompetencí podle jednotlivých autorů či dalších charakteristik, na ně navazovaly možné metody jejich měření. Velká část teoretické práce byla věnována samotným kompetenčním modelům. Na začátku problematiky byly opět uvedeny některé druhy kompetenčních modelů, které jsou v praxi využívány, ale největší pozornost se věnovala právě samotnému procesu jejich tvorby. Každá jednotlivá fáze tvorby kompetenčních modelů byla stručně charakterizována a byla použita jako vodítko pro realizaci praktické části. V závěru teoretické části byly uvedeny možná využití kompetenčních modelů v organizacích.

4. Charakteristika společnosti

V této kapitole bude představena společnost, pro kterou budou vypracovány kompetenční modely.

Z důvodu zachování anonymity společnosti ji budeme dále označovat jako společnost „XY“. Jedná se o organizaci působící v oblasti zdravotního pojištění, resp. důvod jejího vzniku je provádění veřejného zdravotního pojištění. Vznik společnosti XY se datuje od roku 1992, kdy vstoupil v platnost zákon č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, umožňující vznik ostatních zdravotních pojišťoven. Společnost XY představuje tedy jednu ze zaměstnaneckých pojišťoven čítající přes 700 tisíc pojištěnců a zaměstnávající cca 395 zaměstnanců. Procentní zastoupení zaměstnanců v organizaci dle pohlaví je znázorněno v Grafu 4. 1. a je z něj zřejmé, že ženy tvoří většinovou část.

Graf 4.1. Struktura zaměstnanců společnosti XY podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti XY (Příloha 1) je členěna do organizačních útvarů, kterými jsou Úsek generálního ředitele, Výkonný ředitel, Finanční úsek, Zdravotní úsek, Obchodní úsek, Úsek - Divize Morava a Úsek informatiky. Všechny úseky se dále člení na

odbory, oddělení a týmy. Regionální pracoviště tvoří pobočky a expozitury. Dle výše uvedeného zákona tvoří orgány organizace Dozorčí rada a Správní rada, která jmenuje a odvolává generálního ředitele. Organizace je také povinna zřídit v souladu s § 53 zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění Rozhodčí orgán, v souladu s § 44 zákona č. 93/2009 Sb., o auditorech, jmenuje Výbor pro audit.

Posláním organizace je zajistit svým klientům zdravotní péči v prvotřídní kvalitě a odpovídající šíři. Vizí organizace je být preferovanou volbou pro klienty, zaměstnance a partnery, neustálým rozšiřováním nabídky svých služeb udržovat otevřenou komunikaci a přátelskou spolupráci se všemi zainteresovanými stranami. Hlavním cílem veškerých aktivit organizace XY je neustálé zkvalitňování služeb a zvyšování informovanosti pojištěnců, plátců pojistného a poskytovatelů zdravotních služeb.

5. Metodika tvorby kompetenčních modelů

V rámci této kapitoly bude popsán proces vytváření kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice. Sled jednotlivých kroků bude reflektovat postup uvedený v teoretické části práce.

5.1. Přípravná fáze

První fáze tvorby kompetenčních modelů spočívá v bližším poznání prostředí organizace, seznámení se s organizační strukturou (Příloha 1) a porozumění jednotlivým vazbám mezi pracovními pozicemi. Pro tvorbu kompetenčních modelů byly vybrány z organizační struktury tyto pracovní pozice: odborný referent podatelny, personalista – specialista a ředitel pobočky.

Odborný referent podatelny

Odborný referent podatelny spadá dle organizační struktury pod finanční úsek a úsek Divize Morava. Přímým nadřízeným této pracovní pozice je vedoucí oddělení (týmu), pracovník na dané pozici nemá žádné podřízené a spolupracuje se všemi úseky. Úkolem zaměstnance na této pracovní pozici je přejímání poštovních zásilek v papírové podobě, jejich třídění a následné rozdělování na jednotlivé útvary organizace. Zajišťuje zpracování došlé pošty včetně její správné evidence v elektronickém systému spisové služby. V souladu s platnými předpisy zpracovává cenné zásilky. Provádí přípravu poštovních zásilek pro jejich odeslání. Ve spolupráci s vedoucí oddělení se podílí na přípravě dokumentů k archivaci a ke skartaci v souladu s platnými interními předpisy. V rámci svěřených pravomocí komunikuje s klienty, zaměstnavateli a poskytovateli zdravotních služeb.

Personalista – specialista

Pracovní pozice personalisty – specialisty je součástí personálního odboru, který dle organizační struktury spadá pod úsek generálního ředitele. Přímým nadřízeným personalisty – specialisty je vedoucí personálního odboru. Pracovník na této pracovní pozici nemá žádné další podřízené a odpovídá především za administrativní činnosti spojené s uzavíráním, změnou a skončením pracovních vztahů. Zabezpečuje personální evidenci a vedení osobních spisů jednotlivých zaměstnanců organizace. Provádí náborové inzerce včetně účasti na výběrových řízeních. Zajišťuje lékařské prohlídky a školení BOZP pro všechny zaměstnance organizace.

Spolupracuje s ostatními útvary organizace a jinými institucemi státní správy. Při každodenních činnostech pracuje s elektronickým systémem spisové služby.

Ředitel pobočky

Pracovník na této pracovní pozici řídí a organizuje činnost pobočky. Zodpovídá za zabezpečení celého týmu pracovníků pobočky, za jejich vedení, rozvoj a motivaci. Zpracovává analýzy a plány rozpočtu svěřené pobočky, hodnotí její ekonomické výsledky, přijímá opatření k jejich naplnění a provádí pravidelný reporting managementu společnosti. Komunikuje s klienty a nese komplexní odpovědnost za jim poskytované služby. V rámci svých pravomocí komunikuje s dalšími subjekty veřejného zdravotního pojištění. Účastní se výběrových řízení týkající se uzavírání smluv pro poskytování a úhradu hrazených služeb. Tato pracovní pozice má pod sebou 3-8 podřízených v závislosti na velikosti dané pobočky, jimž přiděluje a kontroluje práci a rozhoduje také o výši jejich mzdového ohodnocení. Příímým nadřízeným této pracovní pozice je Ředitelka Divize Morava nebo Ředitel obchodního úseku v závislosti na regionálním umístění.

5.2. Fáze získávání dat

Potřebná data jsou získávána ve třech krocích. Jako první byla prostudována veškerá interní dokumentace související s danými pracovními pozicemi, zejména popisy pracovních činností, které autorce poskytlo personální oddělení organizace. Díky těmto materiálům jsme zjistili, jaké činnosti mají zaměstnanci na daných pracovních pozicích vykonávat a jaké jsou kladeny požadavky na tyto pozice. Dalším krokem bylo vlastní pozorování. Na základě těchto dat a vlastního pozorování byl sestaven předběžný seznam kompetencí.

Jako poslední krok byl s vybranými zaměstnanci proveden Competency Based Interview. Tato technika rozhovoru slouží ke zjišťování projevů chování osob v příznivých i méně příznivých situacích v souvislosti s plněním jejich pracovních povinností. Důvodem použití této metody je především ověření si vytipovaných kompetencí a zároveň zjištění, zda některou kompetenci nepostrádáme, nebo zda není dokonce nadbytečná. Samotnému dotazování předchází příprava na rozhovor, která spočívá v časovém harmonogramu jednotlivých schůzek a vypracování námi pokládaných otázek. Seznam pokládaných otázek (Příloha 2) byl shodný pro všechny zjišťované pracovní pozice.

Na začátku každého rozhovoru je pracovník seznámen s jeho účelem. Z důvodu navození příjemné a přátelské atmosféry je dotazování zahájeno neformálními otázkami, např. „Jak se dnes pracovník má, zda již plánuje nějakou dovolenou či jak se mají děti.“ Jelikož se jedná o pracovníky, které známe blíže již delší dobu, je možné zvolit i takto osobní otázky. Odpovědi na tyto otázky se nezaznamenávají.

Postupně pokládáme otázky uvedené v Příloze 2, jejichž odpovědi si zaznamenáváme a hledáme kompetence, které jsou pro výkon dané pracovní pozice potřebné a v jaké míře. Samotný rozhovor probíhal s každým zaměstnancem zvlášť a trval vždy přibližně 45 minut. Cílem dotazování bylo především zjistit, co člověk konkrétně udělal a co vedlo k potřebnému výsledku. Na základě těchto údajů jsme si doplnili předpřipravený seznam kompetencí z předchozího kroku.

5.3. Fáze analýzy a klasifikace informací

V této fázi začínáme zpracovávat veškeré získané údaje a záznamy z přechozí fáze. Dalším důležitým zdrojem informací byla spolupráce s **Národní soustavou povolání**² (dále „**NSP**“), která byla využita jako inspirace pro sestavení nejdůležitějších kompetencí. Pracovní pozice odborného referenta podatelny a ředitele pobočky nejsou v databázi zařazeny. Pro pozici odborného referenta podatelny je možno využít některé kompetence v databázi uvedené pod pozicí pracovník vyšší soudní podatelny. Pracovní pozice personalista – specialista se sice v databázi nachází, ale pracovní náplň zcela nekoresponduje s náplní práce personalisty – specialisty ve vybrané organizaci. Naše pozice personalisty – specialisty, je z větší části tvořena náplní práce pozice specialista náboru pracovních sil, z části pak náplní personalisty – specialisty. Veškeré potřebné údaje byly zpracovány do tabulkové podoby a poté byly v podobě dotazníku poskytnuty zaměstnanci a jeho přímému nadřízenému. Nejdříve však bylo nutné sestavit přesný popis úrovní jednotlivých kompetencí a stanovit důležitost každé kompetence.

5.4. Fáze popisu a tvorby kompetencí

Prvním krokem je vytvoření stupnice důležitosti kompetence, která bude vyjadřovat názor dotazovaných, zda je vybraná kompetence pro úspěšný výkon pracovní pozice nutná, či nikoliv. Kompletní stupnice důležitosti je zobrazena v Tab. 5.1 a respondenti mohli vybírat hodnocení kompetence od hodnoty „*nula*“, kdy kompetence není vůbec důležitá pro vynikající

² Jedná se o veřejnou databázi povolání, která obsahuje kompetence a požadavky na dané pracovní pozice

výkon dané pracovní pozice, až po hodnotu „*tři*“, představující kompetenci nezbytně nutnou pro vynikající výkon dané pracovní pozice.

Tab. 5.1: Stupnice důležitosti kompetencí

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
0	Kompetence není vůbec důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
1	Kompetence není příliš důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
2	Kompetence je důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
3	Kompetence je nezbytně nutná pro vynikající výkon dané pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

Druhý krok představuje vytvoření finálního dotazníku (Příloha 3, 4, 5), který je určen pro vyplnění zaměstnancem na vybrané pracovní pozici a jeho přímým nadřízeným. V úvodu dotazníku jsou uvedeny jak instrukce pro jeho vyplnění, tak důvod dotazování. Je zde také prostor pro vyjádření dotazovaných, zda při výkonu pracovní pozice nevyužívají některé další (v seznamu neuvedené) kompetence.

Pro stanovení požadované úrovně kompetencí je nutné sestavit hodnotící stupnici. Pro účely diplomové práce se autorka rozhodla použít pětibodovou stupnici úrovní kompetencí, od úrovně „*jedna*“ označující minimální znalosti dané kompetence, po úroveň „*pět*“ označující excelentní znalosti. Kompetenční stupnice jednotlivých úrovní kompetencí je zobrazena v tabulce 5.2.

Tab. 5.2: Kompetenční stupnice

ÚROVEŇ	Charakteristika
1	Slabá úroveň: minimální znalosti, kompetenci je schopen využívat minimálně, je potřeba ji rozvíjet
2	Základní úroveň: základní znalosti, je potřeba podpora i vedení pro využívání kompetence
3	Střední úroveň: znalosti jsou adekvátně rozvinuté, je schopen kompetenci v dané situaci standardně využívat
4	Vysoká úroveň: velmi dobré znalosti, má zkušenosti s používáním kompetence, pracuje samostatně a poskytuje podporu ostatním
5	Excelentní úroveň: vynikající úroveň znalostí využívaných v praxi, je schopen poskytnout návod a určuje směr ostatním

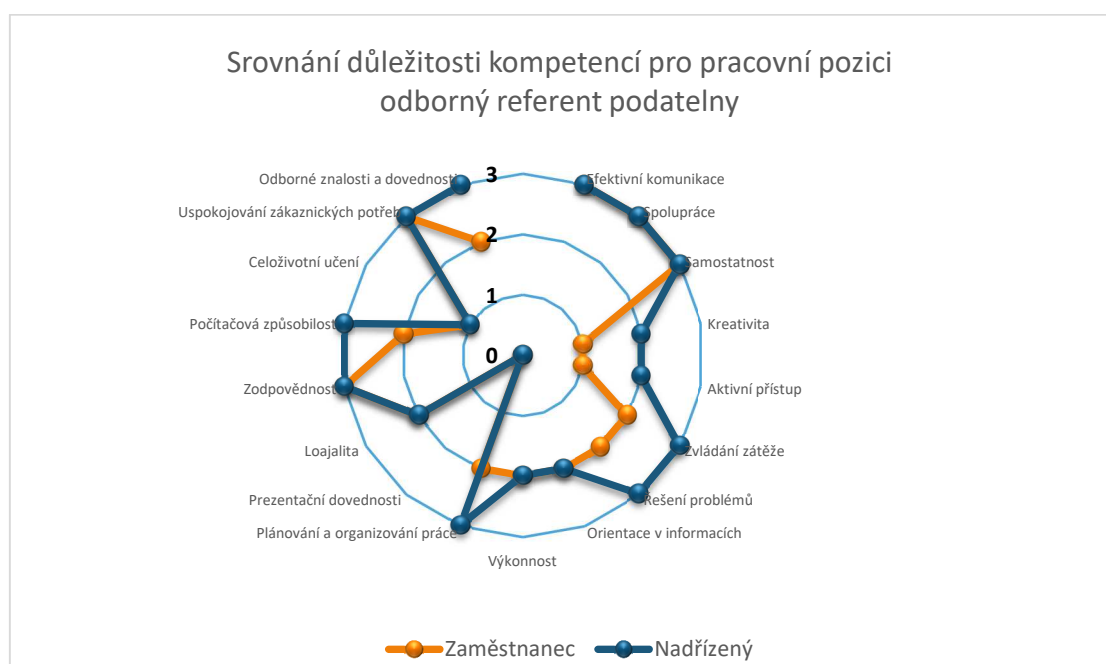
Zdroj: vlastní zpracování

Vytvořený dotazník (Příloha 3, 4, 5) byl poskytnut zaměstnanci a jeho přímému nadřízenému k vyplnění. Respondenti byli požádáni, aby v uvedeném seznamu kompetencí ohodnotili důležitost každé kompetence pro výkon dané pracovní pozice. K dispozici jim byla číselná škála od nuly do tří.

5.4.1. Důležitost kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Dotazník pro pracovní pozici odborný referent podatelny obsahoval 17 kompetencí (Tab. 5. 3.), a byl určen k vyplnění zaměstnancem na dané pracovní pozici a jeho přímým nadřízeným. Výsledky respondentů jsou znázorněny v Grafu 5.1. Hodnotitelé se shodli přesně u 10 kompetencí, přičemž nejvyšší úroveň „3- kompetence nezbytně nutná pro výkon dané pracovní pozice“ ohodnotili 5 kompetencí – efektivní komunikaci, spolupráci, samostatnost, uspokojování zákaznických potřeb a zodpovědnost.

Graf 5.1: Důležitost kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny



Zdroj: vlastní zpracování

K hodnocení efektivní komunikace jako nezbytně nutné pro výkon dané pracovní pozice se přiklání i autorka, protože odborný referent podatelny každý den komunikuje jak s klienty a dalšími subjekty, tak s ostatními odděleními organizace. Musí tedy umět aktivně komunikovat, naslouchat a sdílet informace.

Schopnost pracovat ve skupině a směřovat své aktivity ke skupinovému cíli, zahrnuté v kompetenci **spolupráce**, označili oba hodnotitelé jako nezbytně nutné, stejně tak kompetenci **samostatnost**. Odborný referent pracuje samostatně, ale jeho pracovní pozice je součástí týmu podatelny, proto jsou jako nezbytně nutné považovány obě tyto kompetence.

Jako nezbytně nutná byla oběma respondenty ohodnocena kompetence **uspokojování zákaznických potřeb**. V případě odborného referenta podatelny se jedná o vstřícné a ochotné uspokojování potřeb, zejména osobně navštívených klientů a snaha o jejich dlouhodobou spokojenost, což je nezbytný ukazatel pro udržení stabilního kmene pojištěnců. Shodně byla ohodnocena také kompetence **zodpovědnost**.

Jako důležité kompetence hodnotitelé shodně označili **orientaci v informacích**, **výkonnost a loajalitu**, kterým přiřadili známku dvě, naopak jako kompetence, které nejsou důležité pro výkon dané pracovní pozice, označili **prezentační dovednosti** a **celoživotní učení**.

U zbývajících sedmi kompetencí došlo mezi hodnotiteli k rozporu. Např. u kompetencí **kreativita** a **aktivní přístup**, kde zaměstnanec přiřadil hodnocení 1 (není příliš důležitá) a nadřazený úroveň 2 (důležitá). Vzhledem k faktu, že při výkonu každodenních činností se postupuje dle jasně daných interních předpisů, není zde vyžadováno kreativní myšlení, ponechá autorka důležitost na úrovni 1. Naopak u kompetence aktivní přístup se autorka přiklání k hodnocení nadřazeného, jelikož aktivní přístup je důležitý na všech pracovních pozicích v organizaci.

U kompetence **zvládání zátěže** ohodnotil zaměstnanec důležitost na úrovni 2 (důležitá) a nadřazený na úrovni 3 (nezbytně nutná). Jelikož odborný referent podatelny přichází do osobního styku s klienty a dalšími subjekty, tak je nutné, aby případné náročné situace zvládal v klidu a bez napětí. Autorka se v tomto případě přiklání k hodnocení nadřazeného. S touto kompetencí úzce souvisí kompetence **řešení problémů**, kdy je rovněž nutné zachovat klidnou hlavu a soustředit se na podstatu problému. Zaměstnanec ohodnotil důležitost kompetence na úrovni 2, nadřazený na úrovni 3. Rovněž autorka souhlasí s hodnocením důležitosti kompetence jako nadřazený na úrovni 3.

Další hodnocenou kompetencí bylo **plánování a organizování práce**, kdy zaměstnanec ohodnotil důležitost této kompetence na úrovni 2, nadřazený na úrovni 3. Odborný referent podatelny vykonává během dne řadu činností a musí být schopen si jednotlivé úkony zorganizovat, naplánovat. Autorka souhlasí s hodnocením nadřazeného.

Počítačovou způsobilost považuje nadřazený za nezbytně nutnou, zaměstnanec na důležitou. Odborný referent podatelny při své práci využívá především elektronický systém spisové služby a další interní programy a aplikace, jelikož naprostá většina pracovních

úkonů je prováděna prostřednictvím těchto nástrojů. Autorka se tedy přiklání k hodnocení nadřízeného. U kompetence **odborné znalosti a dovednosti** ohodnotil zaměstnanec důležitost této kompetence na úrovni 2 a nadřízený na úrovni 3. Autorka se v tomto případě přiklání k hodnocení zaměstnance, protože odborný referent podatelny se při své práci řídí již vyhotovenými metodickými pokyny a směrnicemi, jejichž hlubší znalost tedy není nezbytně nutná pro výkon dané pracovní pozice.

Shrnutí výsledků vyhodnocené úrovně důležitosti kompetencí, včetně autorkou navržené důležitosti, je zobrazeno v Tab. 5.3. Kompetence, u kterých se hodnotitelé neshodli, jsou v tabulce barevně zvýrazněny.

Tab. 5.3: Výsledky hodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Kompetence	Zaměstnanec	Nadřízený	Navržená důležitost
Efektivní komunikace	3	3	3
Spolupráce	3	3	3
Samostatnost	3	3	3
Kreativita	1	2	1
Aktivní přístup	1	2	2
Zvládání zátěže	2	3	3
Řešení problémů	2	3	3
Orientace v informacích	2	2	2
Výkonnost	2	2	2
Plánování a organizování práce	2	3	3
Prezentační dovednosti	0	0	0
Loajalita	2	2	2
Zodpovědnost	3	3	3
Počítačová způsobilost	2	3	3
Celoživotní učení	1	1	1
Uspokojování zákaznických potřeb	3	3	3
Odborné znalosti a dovednosti	2	3	2

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.2. Důležitost kompetencí pro pracovní pozici personalista – specialista

Dotazník pro pracovní pozici personalista – specialista obsahoval 17 kompetencí (Tab. 5. 4.) a byl určen k vyplnění zaměstnancem na dané pracovní pozici a jeho přímým nadřízeným. Výsledky respondentů jsou znázorněny v Grafu 5.2. Hodnotitelé se shodli u většiny kompetencí, pouze u kompetencí zvládání zátěže, výkonnost a počítačová způsobilost měli rozdílný pohled na jejich důležitost.

Graf 5.2: Důležitost kompetencí pro pracovní pozici personalista – specialista



Zdroj: vlastní zpracování

Efektivní komunikace je nezbytně nutná pro výkon dané pracovní pozice, protože personalista musí být připraven reagovat nejen na každodenní dotazy stávajících zaměstnanců, ale účastní se také výběrových řízení, kde je třeba efektivně vést komunikaci a pracovat se zpětnou vazbou.

Schopnost pracovat ve skupině a směřovat své aktivity ke skupinovému cíli, zahrnuté v kompetenci **spolupráce**, označili oba hodnotitelé jako nezbytně nutné, stejně tak kompetenci **samostatnost**. Personalista – specialista pracuje samostatně, ale významný podíl pracovních činností konzultuje s vedoucí personálního odboru a dalšími dotčenými vedoucími pracovníky, proto jsou jako nezbytně nutné považovány obě tyto kompetence.

Kompetenci **plánování a organizování práce** ohodnotili zaměstnanec a nadřízený jako nezbytně nutnou pro výkon dané pracovní činnosti. Personalista si musí umět naplánovanou práci efektivně zorganizovat a být schopen plnit termíny pro její vyřízení. Shodné hodnocení důležitosti respondenti přiřadili také kompetenci **zodpovědnost**, proto autorka souhlasí s výše uvedeným hodnocením u obou těchto kompetencí.

Kompetenci **řešení problémů** považují zaměstnanec i nadřízený za nezbytně nutnou pro výkon na dané pracovní pozici. Autorka s tímto hodnocením souhlasí.

Jako další nezbytně nutné kompetence pro výkon profese personalisty – specialisty ohodnotili oba dotazovaní shodně také kompetence **orientaci v informacích a odborné znalosti a dovednosti**. Autorka s tímto hodnocením souhlasí. Personalista musí mít velmi dobré znalosti v oblasti pracovněprávní legislativy, umět aplikovat tyto předpisy v každodenní praxi a být schopen dobře se orientovat v personálních dokumentech a informacích, včetně adekvátních reakcí na dotazy směřující ze strany zaměstnanců či dalších subjektů.

Jako důležité kompetence pro výkon personalisty – specialisty, ne však nezbytně nutné, označili respondenti shodně kompetence **aktivní přístup, loajalitu, prezentační dovednosti, celoživotní učení a uspokojování zákaznických potřeb**. S uvedeným hodnocením důležitosti kompetencí autorka souhlasí a bude ponecháno na této úrovni.

Kompetenci **kreativita** respondenti ohodnotili shodně jako nedůležitou pro výkon dané pracovní pozice. Vzhledem k faktu, že při výkonu každodenních činností se tak jako u odborného referenta podatelny postupuje dle jasně daných interních předpisů, není zde vyžadováno kreativní myšlení.

Nyní se dostáváme k rozdílně hodnoceným kompetencím. U kompetence **zvládání zátěže** ohodnotil zaměstnanec důležitost na úrovni 2 (důležitá) a nadřazený na úrovni 3 (nezbytně nutná). Autorka v tomto případě souhlasí s hodnocením nadřazeného. Rozpor v hodnocení důležitosti nastal také u **výkonnosti a počítačové způsobilosti**. Kompetence ohodnotil zaměstnanec známkou 2 (důležitá), nadřazený známkou 3 (nezbytně nutná). Personalista by měl podávat stabilní výkon bez výkyvů a v požadované kvalitě. Při své práci využívá tak jako všichni zaměstnanci v organizaci elektronický systém spisové služby a další interní programy a aplikace, jelikož naprostá většina pracovních úkonů je prováděna prostřednictvím těchto nástrojů. Autorka se tedy přiklání u obou kompetencí k hodnocení nadřazeného.

Shrnutí výsledků vyhodnocené úrovně důležitosti kompetencí, včetně autorkou navržené důležitosti, je zobrazeno v Tab. 5.4. Kompetence, u kterých se hodnotitelé neshodli, jsou v tabulce barevně zvýrazněny.

Tab. 5.4: Výsledky hodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici personalista-specialista

Kompetence	Zaměstnanec	Nadřízený	Navržená důležitost
Efektivní komunikace	3	3	3
Spolupráce	3	3	3
Samostatnost	3	3	3
Kreativita	1	1	1
Aktivní přístup	2	2	2
Zvládání zátěže	2	3	3
Řešení problémů	3	3	3
Orientace v informacích	3	3	3
Výkonnost	2	3	3
Plánování a organizování práce	3	3	3
Prezentační dovednosti	2	2	2
Loajalita	2	2	2
Zodpovědnost	3	3	3
Počítačová způsobilost	2	3	3
Celoživotní učení	2	2	2
Uspokojování zákaznických potřeb	2	2	2
Odborné znalosti a dovednosti	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.3. Důležitost kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky

Dotazník pro pracovní pozici ředitel pobočky obsahoval 18 kompetencí (Tab. 5. 5.) a byl určen k vyplnění zaměstnancem na dané pracovní pozici a jeho přímým nadřízeným. Výsledky respondentů jsou znázorněny v Grafu 5.3. Hodnotitelé se shodli přesně u 15 kompetencí, přičemž nejvyšší úroveň „3- kompetence nezbytně nutná pro výkon dané pracovní pozice“ ohodnotili 11 kompetencí – **efektivní komunikace, samostatnost, spolupráce, zvládání zátěže, řešení problémů, orientace v informacích, výkonnost, vedení lidí, plánování a organizování práce, zodpovědnost a odborné znalosti a dovednosti.**

Jako důležité kompetence pro výkon ředitele pobočky, ne však nezbytně nutné, označili respondenti shodně kompetence **kreativita, loajalita, celoživotní učení a počítačová způsobilost**. S uvedeným hodnocením důležitosti kompetencí autorka souhlasí a bude ponecháno na této úrovni, pouze u kompetence počítačová způsobilost by doporučila hodnocení na úrovni 3- nezbytně nutná pro výkon na dané pracovní pozici. Je to z toho důvodu, že ředitel pobočky využívá tak jako všichni zaměstnanci v organizaci elektronický systém spisové služby a další interní programy a aplikace, tudíž naprostá většina pracovních úkonů je prováděna právě prostřednictvím těchto nástrojů.

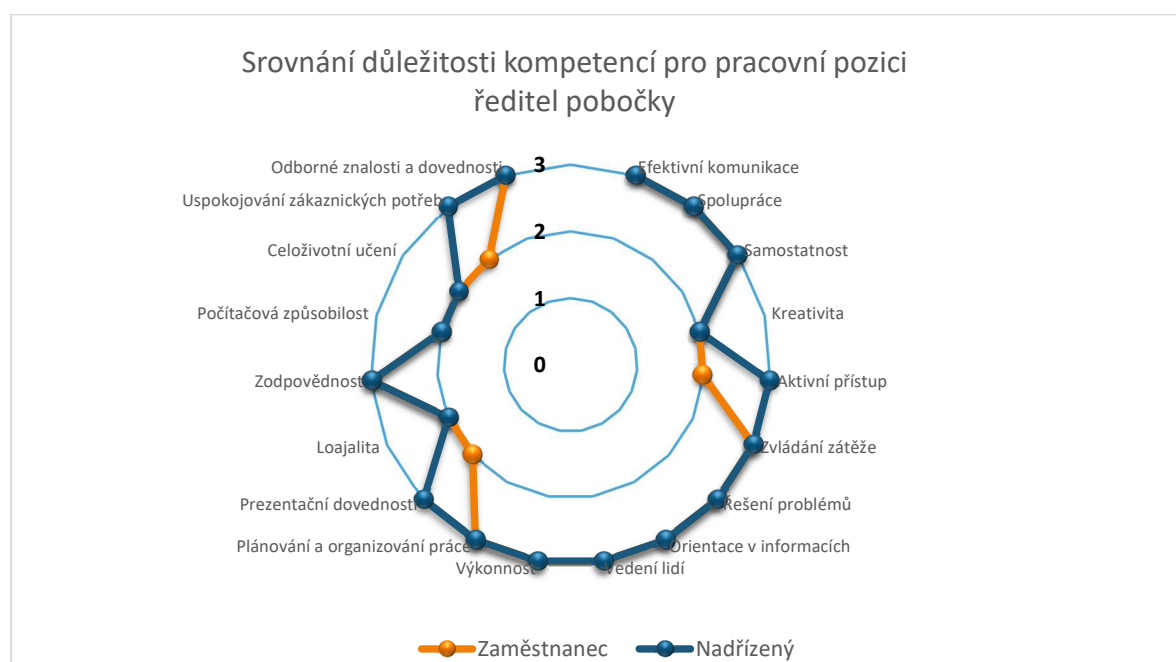
Rozdílné hodnocení důležitosti přiřadili ke kompetencím aktivní přístup, prezentační dovednosti a uspokojování zákaznických potřeb.

Kompetenci aktivní přístup ohodnotil zaměstnanec známkou 2 (důležitá), nadřízený známkou 3 (nezbytně nutná). Jak již bylo uvedeno dříve, aktivní přístup je důležitý na všech pracovních pozicích v organizaci, ale u ředitele pobočky je jednou z podmínek hodnocení výkonu. Autorka v tomto případě souhlasí s hodnocením nadřízeného.

Důležitost kompetence prezentační dovednosti ohodnotil zaměstnanec úrovní 2, nadřízený úrovní 3. Ředitel pobočky musí umět srozumitelně prezentovat své názory a být schopen přesvědčit či naklonit si posluchače pro své myšlenky, proto se autorka přiklání k hodnocení nadřízeného.

Uspokojování zákaznických potřeb bylo rovněž ohodnoceno zaměstnancem na úrovni 2, nadřízený ohodnotil úrovní 3. Tato kompetence je nezbytně nutná pro tuto pracovní pozici, autorka tedy souhlasí s hodnocením nadřízeného.

Graf 5.3: Důležitost kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí výsledků vyhodnocené úrovně důležitosti kompetencí, včetně autorkou navržené důležitosti, je zobrazeno v Tab. 5.5. Kompetence, u kterých se hodnotitelé neshodli, jsou v tabulce barevně zvýrazněny.

Tab. 5.5: Výsledky hodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky

Kompetence	Zaměstnanec	Nadřízený	Navržená důležitost
Efektivní komunikace	3	3	3
Spolupráce	3	3	3
Samostatnost	3	3	3
Kreativita	2	2	2
Aktivní přístup	2	3	3
Zvládání zátěže	3	3	3
Řešení problémů	3	3	3
Orientace v informacích	3	3	3
Vedení lidí	3	3	3
Výkonnost	3	3	3
Plánování a organizování práce	3	3	3
Prezentační dovednosti	2	3	3
Loajalita	2	2	2
Zodpovědnost	3	3	3
Počítačová způsobilost	2	2	3
Celoživotní učení	2	2	2
Uspokojování zákaznických potřeb	2	3	3
Odborné znalosti a dovednosti	3	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

5.5. Fáze tvorby kompetenčního modelu

V této fázi bude navrhována podoba kompetenčního modelu pro jednotlivé pracovní pozice. Při samotné tvorbě bude použit přístup šitý na míru. Důvodem této volby byla jednak dobrá znalost daných pracovních pozic, ale zejména nemožnost použít jiné kompetenční modely, které by se mohly přetvořit.

Kompetence byly nadefinovány autorkou již v minulém kroku, přesně popsány jejich projevy v pěti úrovních podle zvolené hodnotící stupnice a nyní mohou být sestaveny návrhy kompetenčních modelů. Pro jejich tvorbu byly použity výsledky dotazníkového šetření, uvedeného v předchozím kroku a vybrány pouze takové kompetence, u kterých byla navržena důležitost *tři-jako nezbytně nutné pro vynikající výkon dané pracovní pozice*.

Pro každou pracovní pozici zvlášť byl vytvořen návrh kompetenčního modelu. Takto připravené návrhy ve formě tabulkových souborů (Příloha 6, 7, 8) byly poskytnuty zaměstnancům na dané pracovní pozici a jejich přímým nadřízeným, aby do dané tabulky označili úroveň kompetence, která je podle nich na dané pracovní pozici vyžadována.

Úroveň kompetencí mohli respondenti hodnotit na stupnici v rozmezí od jedné do pěti (Tab. 5.2.). Respondenti byli také seznámeni s tím, že se nejedná o hodnocení konkrétního zaměstnance, nýbrž o hodnocení vybrané kompetence.

5.5.1. Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Pro pracovní pozici odborného referenta podatelny navrhla autorka kompetenční model obsahující 9 kompetencí. Srovnání získaných výsledků hodnocení zaměstnance a jeho přímého nadřízeného zobrazuje Graf 5.4. Při hodnocení požadované úrovně kompetencí se hodnotitelé shodli u efektivní komunikace, zvládání zátěže, uspokojování zákaznických potřeb a počítačové způsobilosti.

U **efektivní komunikace** se oba respondenti shodli na úrovni 3, tedy na střední úrovni. Požadovaná úroveň pro výkon dané pracovní pozice je dle autorky dostačující, odborný referent podatelny umí správně a srozumitelně formulovat své myšlenky jak v písemné, tak ústní podobě, dokáže druhým naslouchat a asertivně reagovat na vzniklou situaci. Shodnou úroveň 3 (střední úroveň) přiřadili respondenti i kompetencím **zvládání zátěže** a **počítačové způsobilosti**. Požadovaná úroveň je u obou kompetencí dostačující, odborný referent podatelny reaguje v zátěžových situacích vyrovnaně, v případě překážek je schopen situaci analyzovat a hledat řešení. Co se týče počítačové způsobilosti, rovněž postačuje střední úroveň, a sice uživatelská znalost programů a aplikací. Zaměstnanec při své práci samostatně využívá informační systém organizace a je schopen manipulovat se soubory.

Střední úroveň přiřadili hodnotitelé kompetenci **uspokojování zákaznických potřeb**. Tato úroveň se jeví jako dostačující, zaměstnanec je na zákazníka orientován, dokáže jeho potřeby zjistit a v rámci svých možností uspokojit. S navrženým hodnocením autorka souhlasí.

U zbývajících pěti kompetencí se názory na jejich úroveň lišily vždy pouze o jednu úroveň nahoru či dolů. Kompetenci **spolupráce** a **samostatnost** hodnotí zaměstnanec o jednu úroveň hůře (2- základní úroveň), než jeho nadřízený (3- střední úroveň). V obou případech se autorka přiklání k hodnocení nadřízeného. Zaměstnanec na této pozici plní samostatně a spolehlivě všechny zadané úkoly, v případě potřeby konzultuje nesrovnalosti

se svým nadřízeným. Zároveň je jeho pracovní pozice součástí týmu podatelny, kde se aktivně podílí na skupinovém cíli.

Rozpor nastal také v hodnocení kompetence **řešení problémů**. Zaměstnanec ohodnotil kompetenci na úrovni 2, nadřízený na úrovni 3. Autorka souhlasí s hodnocením nadřízeného. Naopak u kompetence **plánování a organizování práce** se jeví jako vhodnější hodnocení zaměstnance, který považuje základní úroveň za optimální, nadřízený tuto kompetenci ohodnotil na úrovni 3. Zaměstnanec na této pracovní pozici nikoho neřídí, musí však umět zorganizovat svou činnost a výkon. Plánování a organizování práce je plně v kompetenci nadřízeného. Stejnou úroveň hodnocení přiřadil nadřízený a zaměstnanec kompetenci **zodpovědnost**. Zaměstnanec přebírá zodpovědnost za běžné úkoly, řídí se přesně danými pravidly, směrnicemi či instrukcemi, ale za výsledek práce celého týmu zodpovídá nadřízený. Autorka navrhuje úroveň 2.

Graf 5.4: Požadovaná úroveň kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny



Zdroj: vlastní zpracování

5.5.2. Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pracovní pozici personalista – specialista

Pro pracovní pozici personalista – specialista navrhla autorka kompetenční model obsahující 11 kompetencí. Výsledky hodnocení týkající se požadované úrovně kompetencí pro tuto pracovní pozici z pohledu zaměstnance a jeho přímého nadřízeného jsou znázorněny v Grafu 5.5.

Graf 5.5: Požadovaná úroveň kompetencí pro pracovní pozici personalista – specialista



Zdroj: vlastní zpracování

Efektivní komunikace, spolupráce a řešení problémů byla zaměstnancem ohodnocena na úrovni 3 (střední úroveň), nadřízeným na úrovni 4 (vysoká úroveň). Zaměstnanec musí mít velmi dobré komunikační schopnosti, včetně odborného vyjadřování, klást cílené otázky a dokázat pracovat se zpětnou vazbou. Rovněž musí významně přispívat k dosahování skupinového cíle, sdílet informace. Autorka se u těchto kompetencí přiklání k hodnocení nadřízeného, tedy úroveň 4 (vysoká úroveň). U kompetence řešení problémů považuje autorka za dostatečné hodnocení na úrovni 3.

Plánování a organizování práce hodnotí nadřízený úrovní 5 (excelentní), zaměstnanec o úroveň níž. Zaměstnanec na této pracovní pozici nikoho neřídí, musí však umět zorganizovat svou činnost a výkon. Plánování a organizování práce je plně v kompetenci nadřízeného. Dle autorky je postačující vysoká úroveň.

Pro kompetenci **zvládání zátěže** autorka doporučuje úroveň 3, což přesně souhlasí s hodnocením obou respondentů.

Počítačová způsobilost je u všech zaměstnanců v organizaci nezbytná. Zaměstnanec považuje u této kompetence za dostačující standardní úroveň, nadřízený je však toho názoru, že kompetence by měla být na vysoké úrovni. Autorka navrhuje úroveň vysokou.

Jak je vidět v Grafu 5. 5., respondenti se dále shodli u kompetencí **samostatnost, výkonnost, zodpovědnost a orientace v informacích**, u nichž považují za potřebnou vysokou úroveň.

Nadřízený se domnívá, že **odborné znalosti a dovednosti** by měly být na excelentní úrovni, zatím co zaměstnanec si myslí, že postačující je úroveň vysoká. Práce personalisty – specialisty vyžaduje důkladnou znalost veškeré související legislativy, a to nejen z důvodu být schopen samostatně vést proces náboru zaměstnanců včetně účasti na výběrovém řízení. Personalista se také podílí na realizaci Mzdového, Pracovního a Podpisového řádu a dalších interních dokumentů např. v oblasti sociálního fondu. Autorka se v tomto případě přiklání k hodnocení nadřízeného.

5.5.3. Vyhodnocení požadované úrovně kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky

Pro pracovní pozici ředitel pobočky navrhla autorka kompetenční model obsahující 15 kompetencí. Výsledky hodnocení týkající se požadované úrovně kompetencí z pohledu zaměstnance a jeho přímého nadřízeného jsou znázorněny v grafu 5.6.

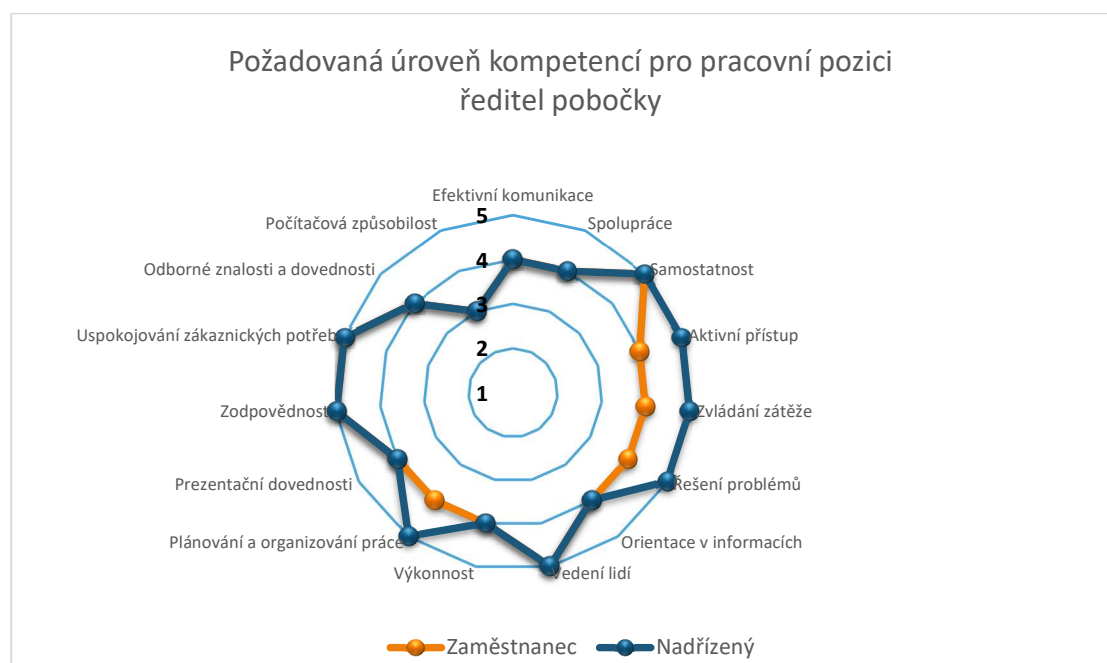
U kompetencí **samostatnost, zodpovědnost, vedení lidí a uspokojování zákaznických potřeb** se oba dotazovaní shodli na požadované úrovni a za adekvátní považují úroveň 5 (excelentní úroveň). Autorka se s tímto hodnocením ztotožňuje.

Jak je vidět v Grafu 5. 6., oba dotazovaní se při hodnocení požadované úrovně kompetencí shodli na vysoké úrovni u **kompetencí výkonnost, spolupráce, efektivní komunikace, orientace v informacích, prezentační dovednosti a odborné znalosti a dovednosti**. S uvedeným hodnocením autorka souhlasí a bude ponecháno na této úrovni. **Počítačovou způsobilost** ohodnotil nadřízený i zaměstnanec úrovní 3 jako dostačující.

U zbývajících 4 kompetencí se oba dotazovaní lišili o jednu úroveň, nadřízený je přesvědčen o nutnosti excelentních znalostí, dle zaměstnance stačí úroveň vysoká. U kompetence **aktivní přístup, zvládání zátěže a řešení problémů** by autorka doporučila excelentní úroveň. Zaměstnanec na této pracovní pozici v organizaci musí být přirozeně aktivní a sám vyhledávat možná řešení či nové aktivity. Stejně tak zvládání zátěže a řešení problémů, které jsou považovány za nezbytné na této úrovni řízení.

Plánování a organizování práce pro tuto pracovní pozici hodnotí autorka jako dostačující vysokou úroveň kompetence.

Graf 5.6: Požadovaná úroveň kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky



Zdroj: vlastní zpracování

5.6. Fáze ověření a validizace kompetenčního modelu

Finální verzi kompetenčního modelu je nutno ověřit z důvodu zjištění případného pochybení. V této fázi je tedy model poskytnut k posouzení danému pracovníkovi a jeho přímému nadřízenému. Fáze ověření a validizace kompetenčního modelu byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření částečně již v kapitolách 5. 4. a 5. 5. Získané výsledky od respondentů pomohly určit a ověřit důležitost a požadovanou úroveň kompetencí, které jsou považovány za nezbytné pro vynikající výkon na dané pracovní pozici. V případě, že model je

pro hodnocení jasný, srozumitelný a souhlasí s jeho finální podobou, resp. s nastavením úrovně kompetencí tak, jak byly případně upraveny, je model připraven k implementaci a použití v praxi.

V následující části práce již budou představeny finální návrhy kompetenčních modelů pro zvolené pracovní pozice a nastíněna možná využití těchto kompetenčních modelů v rámci společnosti XY.

6. Návrh kompetenčních modelů a jejich využití ve zvolené společnosti

V rámci této kapitoly budou navrženy kompetenční modely pro pracovní pozice Odborný referent podatelny, Personalista – specialista a Ředitel pobočky. Následně bude popsáno možné využití těchto kompetenčních modelů v rámci společnosti XY.

Autorkou vytvořené kompetenční modely vycházejí z veškerých informací získaných během samotného procesu tvorby kompetenčních modelů popsaných v páté kapitole. Pro pracovní pozici odborný referent podatelny navrhla autorka kompetenční model obsahující 9 kompetencí, kompetenční model pro pracovní pozici personalista – specialista je tvořen 11 kompetencemi a pro poslední pracovní pozici, ředitel pobočky, jej tvoří 15 kompetencí.

6.1. Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici odborný referent podatelny

						Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
Úroveň 1	SLABÁ	Minimální znalosti, kompetenci je schopen využívat minimálně, je potřeba ji rozvíjet.							
Úroveň 2	ZÁKLADNÍ	Základní znalosti, je potřeba podpora i vedení pro využívání kompetence.							
Úroveň 3	STŘEDNÍ	Znalosti jsou adekvátně rozvinuté, je schopen kompetenci v dané situaci standardně využívat.							
Úroveň 4	VYSOKÁ	Velmi dobré znalosti, má zkušenosti s používáním kompetence, pracuje samostatně a poskytuje podporu ostatním.							
Úroveň 5	EXCELENTNÍ	Vynikající úroveň znalostí využívaných v praxi, je schopen poskytnout návod a určuje směr ostatním.							
Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5				
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek zejména v písemné podobě je pro něj obtížné. Mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat. Nedokáže druhým poskytnout zpětnou vazbu.	V běžných situacích formuluje své myšlenky jasné a srozumitelně, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Informace sdílí, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory druhých. Reaguje asertivně na vzniklou situaci	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přirozené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vítá a rozvíjí názory ostatních. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou.			3	3
Spolupráce	Má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Je spíše pasivní než aktivní. Informace předává ostatním pouze na vyžádání	Je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování. Je spíše aktivní než pasivní. Informace sdílí, sám je ale aktivně nenabízí	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Aktivně spolupracuje. Sdílí a nabízí informace. Do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace. Je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech. Na ostatní členy ve skupině působí jako motivátor a povzbuzuje je k požadovanému výkonu			3	3
Samostatnost	Samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení. Přizpůsobuje se názoru ostatních	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály a řády, dle kterých se orientuje. Když se může opřít o manuál či předpis, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu. Někdy neodhadne správně své síly. Samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů	Složitý úkol dokáže převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout. Plánuje a je schopen se koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje	Dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit			3	3

Zvládání zátěže	Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Příliš si nevěří, drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci.	V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat. Neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí. V příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly. Změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se přizpůsobit.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i po dlouhodobé zátěži. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, snaží se nalézt řešení a obtíže překonat. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat dobrý výkon.	Podává velmi dobrý výkon v zátěžových situacích, je vytrvalý. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, nenechá se odradit. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Změny vnímá jako samozřejmé, vítá je. Ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem.	Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup. Při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při plnění rutinních úkolů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředit se v danou chvíli pouze na příslušný cíl. Je schopen kontrolovat své pocity i v silně vypjatých situacích dokáže pracovat s emocemi druhých. Vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledků. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti			3	3
Plánování a organizování práce	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon bývá často nestabilní. Nerozlišuje priority. Dokáže si zajistit základní zdroje, má pouze hrubý časový odhad. Sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen. Vyhodnocuje pouze aktuální situaci.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány. Obvykle podává očekávaný výkon. Plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně. Dokáže organizovat svoji činnost a výkon	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Stabilně podává požadovaný výkon. Plánuje potřebné zdroje a čas. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se také rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se rozhoduje samostatně. Standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Snaží se svůj výkon neustále zlepšovat. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánů tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Pracuje s rizikem. Organizuje svou činnost a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje. Rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe i druhých. Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. Stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho také jedná. Deleguje. Samostatně i týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy.			2	3
Řešení problémů	Pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení. Zpravidla potřebuje pomoc druhých. Podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů. Systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy. Kreativní je jen zcela výjimečně.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické, přesto se mu daří definovat podstatu. Je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi. Snaží se využívat svoji intuici a kreativitu.	Přistupuje k řešení problémů aktivně a samostatně. Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů. Dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení. V případě potřeby dokáže problém řešit týmově.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Umí pracovat s prioritami. Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení. Je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problém.	Na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Vytváří standardy, kterými předchází vzniku problémů.			3	3

	Uspokojování zákaznických potřeb	Je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů. Se zákazníkem komunikuje nedostatečně. Vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci.	Má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby. Je schopný vstřícného chování, vyjednává instinktivně. Komunikuje se zákazníkem, zvládá své emoce. Nedokáže vždy a včas předvídat a rozpoznávat potřeby zákazníků.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby, uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné. Své emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Zná svou firmu, produkty i své zákazníky.	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků. Jedná a komunikuje profesionálně, zvládá konfliktní situace. Dokáže účinně vyjednávat, přijímá osobní zodpovědnost.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit.			3	3
	Zodpovědnost	Je schopen zodpovídat pouze za velmi jednoduché dílčí úkoly. Je nutný dohled nad prováděnou prací. Zodpovědnosti se snaží vyhýbat a přenechat ji na ostatních	Zodpovídá za jednoduché běžné úkoly, u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu. Řídí se přesně danými pravidly, směrnicemi a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost. Zodpovědnost sám přebírá tam, kde se může opřít o manuál či předpis.	Zodpovědnost přebírá i bez manuálů a předpisů, musí však mít stanovena pravidla. Svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost. Ve stěžejních případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené. V případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti.	Ve standardních situacích se rozhoduje sám. Zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu. V případě pochybení týmu má problém chybu uznat, místo toho hledá viníka. Koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu	Veškeré úkoly plní zcela samostatně. Zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky. Přijímá zodpovědnost za celý svůj tým. Plní zadané termíny a dohlíží, aby termíny dodržoval také jeho tým.			2	3
	Počítačová způsobilost	S pomocí ovládá pouze základní funkce počítače a jednoduché programy, např. pokladna, příjem zboží. Nastalé problémy s počítačem nedokáže bez pomoci další osoby vyřešit.	Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly v informačním systému organizace. Je schopen využívat e-mailového klienta a vyhledávání informací na internetu.	Má uživatelskou znalost aplikací počítače, programů MS Office a dalších programů využívaných při každodenních činnostech. Je schopen samostatně využívat informační systém organizace a obsluhovat firemní aplikace. Je schopen manipulovat se soubory.	Má pokročilou znalost počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, včetně využívání databází a řešení složitějších problémů. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností.	Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Nastalé problémy dokáže snadno identifikovat a vyřešit samostatně. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností. Je schopen využívat složité grafické animace a programovat.			3	3

Zdroj: vlastní zpracování

6.2. Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici personalista – specialista

						Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
Úroveň 1	SLABÁ	Minimální znalosti, kompetenci je schopen využívat minimálně, je potřeba ji rozvíjet.							
Úroveň 2	ZÁKLADNÍ	Základní znalosti, je potřeba podpora i vedení pro využívání kompetence.							
Úroveň 3	STŘEDNÍ	Znalosti jsou adekvátně rozvinuté, je schopen kompetenci v dané situaci standardně využívat.							
Úroveň 4	VYSOKÁ	Velmi dobré znalosti, má zkušenosti s používáním kompetence, pracuje samostatně a poskytuje podporu ostatním.							
Úroveň 5	EXCELENTNÍ	Vynikající úroveň znalostí využívaných v praxi, je schopen poskytnout návod a určuje směr ostatním.							
Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5				
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek zejména v písemné podobě je pro něj obtížné. Mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat. Nedokáže druhým poskytnout zpětnou vazbu.	V běžných situacích formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Informace sdílí, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory druhých. Reaguje asertivně na vzniklou situaci	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přirozené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vítá a rozvíjí názory ostatních. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou.			4	3
Spolupráce	Má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Je spíše pasivní než aktivní. Informace předává ostatním pouze na vyžádání	Je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování. Je spíše aktivní než pasivní. Informace sdílí, sám je ale aktivně nenabízí	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Aktivně spolupracuje. Sdílí a nabízí informace. Do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace. Je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech. Na ostatní členy ve skupině působí jako motivátor a povzbuzuje je k požadovanému výkonu			4	3

	Samostatnost	Samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení. Přizpůsobuje se názoru ostatních.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály a řády, dle kterých se orientuje. Když se může opřít o manuál či předpis, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu. Někdy neodhadne správně své síly. Samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.	Složitý úkol dokáže převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout. Plánuje a je schopen se koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje.	Dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.			4	3
	Plánování a organizování práce	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon bývá často nestabilní. Nerozlišuje priority. Dokáže si zajistit základní zdroje, má pouze hrubý časový odhad. Sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen. Vyhodnocuje pouze aktuální situaci.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány. Obvykle podává očekávaný výkon. Plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně. Dokáže organizovat svoji činnost a výkon	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Stablně podává požadovaný výkon. Plánuje potřebné zdroje a čas. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se také rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se rozhoduje samostatně. Standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Snaží se svůj výkon neustále zlepšovat. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánů tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Pracuje s rizikem. Organizuje svou činnost a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje. Rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe i druhých. Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. Stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho také jedná. Deleguje. Samostatně i týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy.			4	3

	Zvládání zátěže	Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Příliš si nevěří, drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci.	V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat. Neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí. V příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly. Změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se přizpůsobit.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i po dlouhodobé zátěži. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, snaží se nalézt řešení a obtíže překonat. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat dobrý výkon.	Podává velmi dobrý výkon v zátěžových situacích, je vytrvalý. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, nenechá se odradit. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Změny vnímá jako samozřejmé, vítá je. Ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem.	Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup. Při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při plnění rutinních úkolů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředit se v danou chvíli pouze na příslušný cíl. Je schopen kontrolovat své pocity i v silně vypjatých situacích dokáže pracovat s emocemi druhých. Vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledků. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti			3	3
	Zodpovědnost	Je schopen zodpovídat pouze za velmi jednoduché dílčí úkoly. Je nutný dohled nad prováděnou prací. Zodpovědnosti se snaží vyhýbat a přenechat ji na ostatních	Zodpovídá za jednoduché běžné úkoly, u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu. Řídí se přesně danými pravidly, směrnicemi a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost. Zodpovědnost sám přebírá tam, kde se může opřít o manuál či předpis.	Zodpovědnost přebírá i bez manuálů a předpisů, musí však mít stanovena pravidla. Svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost. Ve stěžejních případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené. V případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti.	Ve standardních situacích se rozhoduje sám. Zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu. V případě pochybení týmu má problém chybu uznat, místo toho hledá viníka. Koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu	Veškeré úkoly plní zcela samostatně. Zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky. Přejímá zodpovědnost za celý svůj tým. Plní zadané termíny a dohlíží, aby termíny dodržoval také jeho tým.			2	3

	Řešení problémů	Pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení. Zpravidla potřebuje pomoc druhých. Podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů. Systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy. Kreativní je jen zcela výjimečně.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické, přesto se mu daří definovat podstatu. Je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi. Snaží se využívat svoji intuici a kreativitu.	Přistupuje k řešení problémů aktivně a samostatně. Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů. Dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jím předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení. V případě potřeby dokáže problém řešit týmově.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Umí pracovat s prioritami. Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení. Je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problém.	Na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Vytváří standardy, kterými předchází vzniku problémů.			3	3
	Orientace v informacích	Informace přijímá účelově, jejich dohledávání je často stereotypní. Informace umí utřídit dle velmi jednoduchých, předem daných postupů. Důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím/nevěřím, vyhodnocuje na základě autority a zdroje. Informace předává dál, ví-li kam.	Další informace vyhledává pouze v případě, je-li motivován okolím. Dobře pracuje s jasně strukturovanou informací. Pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování umí využívat technologie. Rozpozná podstatné informace, třídí je a analyzuje tehdy, pokud se týkají oblastí, ve kterých se dobře orientuje. Vytváří základní jednoduchou dokumentaci.	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Informace posuzuje a ověřuje si je. Pro vyhledávání informací a jejich zpracování umí využívat technologie, včetně databází. Aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci. Získané informace dokáže předávat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by došlo k jejich zkreslení.	Informace vyhledává cíleně, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. Pro vyhledávání informací využívá pokrokové technologie. Získané informace strukturuje a dokumentuje inovativním způsobem.	Informace propojuje z různých i netradičních zdrojů, vytváří mezi nimi vazby. Při získávání informací se z nich snaží vytvářet příležitosti. Plně se orientuje v různých typech technologií a databází. Ze získaných informací vybírá klíčová data pro daný účel a propojuje je. Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní. Řídí informační toky.			4	3
	Počítačová způsobilost	S pomocí ovládá pouze základní funkce počítače a jednoduché programy, např. pokladna, příjem zboží. Nastalé problémy s počítačem nedokáže bez pomoci další osoby vyřešit.	Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly v informačním systému organizace. Je schopen využívat e-mailového klienta a vyhledávání informací na internetu.	Má uživatelskou znalost aplikací počítače, programů MS Office a dalších programů využívaných při každodenních činnostech. Je schopen samostatně využívat informační systém organizace a obsluhovat firemní aplikace. Je schopen manipulovat se soubory.	Má pokročilou znalost počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, včetně využívání databází a řešení složitějších problémů. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností.	Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Nastalé problémy dokáže snadno identifikovat a vyřešit samostatně. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností. Je schopen využívat složité grafické animace a programovat.			4	3

	Výkonnost	Při dosahování požadovaných úkolů se potýká s problémy. Snaží se podat požadovaný výkon, ale ne vždy se mu to podaří. Zadané úkoly vykonává mechanicky, nepřemýšlí nad jejich smyslem. Hodnocení výkonu a zpětnou vazbu přijímá problematicky. Musí být stále kontrolován.	Většinou dosahuje stabilního a spolehlivého výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Orientuje se na výsledek, snaží se podat dobrý výkon. Dokáže sladit některé osobní a organizační priority. Formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet. Zůstává-li bez kontroly, hrozí, že poleví.	Podává stabilní a spolehlivý výkon, je schopen podat jednorázový výborný výkon. Orientuje se na výkon i výsledek, rozpozná podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i organizačního výsledku. Nemusí být příliš kontrolován. Reaguje na zpětnou vazbu, dokáže se poučit z chyb. Je schopen určité míry sebekontroly a sebe motivace.	Podává vysoce stabilní a spolehlivý výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu. Je schopen sebekontroly a sebe motivace, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu.	Podává nadstandardní výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Je motivován a schopen motivovat ostatní, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu, v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly.			4	3
	Odborné znalosti a dovednosti	Zná pouze základní všeobecné znalosti v oblasti pracovně-právní legislativy. S pomocí dokáže vyhledávat v příslušných dokumentech. Není schopen samostatně se podílet na procesu výběru a přijímání pracovníků.	Má základní přehled v oblasti pracovněprávních vztahů, dokáže sám použít vhodný dokument. Dokáže samostatně vyhledávat a pracovat s příslušnými dokumenty v oblasti pracovněprávních vztahů. Ve spolupráci s ostatními kolegy oddělení je schopen aktivně se podílet na procesu výběru a přijímání pracovníků.	Má dobré znalosti v oblasti pracovněprávní legislativy, dokáže aplikovat znalost předpisů v každodenní praxi. Novinky v pracovněprávní legislativě je schopen si sám nastudovat, ale sám je aktivně nevyhledává. Je schopen samostatně vést proces výběru a přijímání zaměstnanců. Je schopen řešit rutinní problémy v oblasti pracovněprávních vztahů, při řešení složitějších problémů potřebuje dohled.	Má velmi dobré znalosti v oblasti pracovněprávní legislativy. Je schopen aplikovat znalost příslušných právních předpisů při každodenní praxi. Je schopen samostatně vést proces výběru a přijímání zaměstnanců, včetně aktivní účasti na výběrovém řízení. Je schopen vyřešit rutinní problémy v oblasti pracovněprávních vztahů, složitější problémy diskutuje s nadřízeným a poté pracuje samostatně.	Má vynikající znalosti v oblasti pracovně-právní legislativy. Je schopen aplikovat znalost příslušných předpisů při každodenní praxi. Je schopen samostatně vést celý proces výběru a přijímání zaměstnanců, včetně využívání pokrokových technik výběru. Řeší nestandardní a složité problémy v oblasti pracovněprávních vztahů, řídí diskuzi, je schopen zvážit navrhované varianty a přijmout odpovědnost za konečné řešení.			5	3

Zdroj: vlastní zpracování

6.3. Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici ředitel pobočky

						Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
Úroveň 1	SLABÁ	Minimální znalosti, kompetenci je schopen využívat minimálně, je potřeba ji rozvíjet.							
Úroveň 2	ZÁKLADNÍ	Základní znalosti, je potřeba podpora i vedení pro využívání kompetence.							
Úroveň 3	STŘEDNÍ	Znalosti jsou adekvátně rozvinuté, je schopen kompetenci v dané situaci standardně využívat.							
Úroveň 4	VYSOKÁ	Velmi dobré znalosti, má zkušenosti s používáním kompetence, pracuje samostatně a poskytuje podporu ostatním.							
Úroveň 5	EXCELENTNÍ	Vynikající úroveň znalostí využívaných v praxi, je schopen poskytnout návod a určuje směr ostatním.							
Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5				
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek zejména v písemné podobě je pro něj obtížné. Mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat. Nedokáže druhým poskytnout zpětnou vazbu.	V běžných situacích formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Informace sdílí, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory druhých. Reaguje asertivně na vzniklou situaci	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přirozené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vítá a rozvíjí názory ostatních. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou.			4	3
Spolupráce	Má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Je spíše pasivní než aktivní. Informace předává ostatním pouze na vyžádání	Je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování. Je spíše aktivní než pasivní. Informace sdílí, sám je ale aktivně nenabízí	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Aktivně spolupracuje. Sdílí a nabízí informace. Do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace. Je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech. Na ostatní členy ve skupině působí jako motivátor a povzbuzuje je k požadovanému výkonu			4	3
Zodpovědnost	Je schopen zodpovídat pouze za velmi jednoduché dílčí úkoly. Je nutný dohled nad prováděnou prací. Zodpovědnosti se snaží vyhýbat a přenechat ji na ostatních	Zodpovídá za jednoduché běžné úkoly, u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu. Řídí se přesně danými pravidly, směrnicemi a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost. Zodpovědnost sám přebírá tam, kde se může opřít o manuál či předpis.	Zodpovědnost přebírá i bez manuálů a předpisů, musí však mít stanovená pravidla. Svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost. Ve stěžejních případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené. V případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti.	Ve standardních situacích se rozhoduje sám. Zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu. V případě pochybení týmu má problém chybu uznat, místo toho hledá viníka. Koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu	Veškeré úkoly plní zcela samostatně. Zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky. Přejímá zodpovědnost za celý svůj tým. Plní zadané termíny a dohlíží, aby termíny dodržoval také jeho tým.			5	3

	Samostatnost	Samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení. Přizpůsobuje se názoru ostatních.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály a řády, dle kterých se orientuje. Když se může opírat o manuál či předpis, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadání úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu. Někdy neodhadne správně své síly. Samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.	Složité úkoly dokáže převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout. Plánuje a je schopen se koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje.	Dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.			5	3
	Zvládání zátěže	Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Příliš si nevěří, drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci.	V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat. Neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí. V příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly. Změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se přizpůsobit.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i po dlouhodobé zátěži. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, snaží se nalézt řešení a obtíže překonat. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat dobrý výkon.	Podává velmi dobrý výkon v zátěžových situacích, je vytrvalý. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, nenechá se odradit. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Změny vnímá jako samozřejmé, vítá je. Ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem.	Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup. Při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při plnění rutinních úkolů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředit se v danou chvíli pouze na příslušný cíl. Je schopen kontrolovat své pocity i v silně vypjatých situacích, dokáže pracovat s emocemi druhých. Vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledků. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.			5	3

	Počítačová způsobilost	S pomocí ovládá pouze základní funkce počítače a jednoduché programy, např. pokladna, příjem zboží. Nastalé problémy s počítačem nedokáže bez pomoci další osoby vyřešit.	Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly v informačním systému organizace. Je schopen využívat e-mailového klienta a vyhledávání informací na internetu.	Má uživatelskou znalost aplikací počítače, programů MS Office a dalších programů využívaných při každodenních činnostech. Je schopen samostatně využívat informační systém organizace a obsluhovat firemní aplikace. Je schopen manipulovat se soubory.	Má pokročilou znalost počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, včetně využívání databází a řešení složitějších problémů. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností.	Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Nastalé problémy dokáže snadno identifikovat a vyřešit samostatně. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností. Je schopen využívat složité grafické animace a programovat.			3	3
	Plánování a organizování práce	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon bývá často nestabilní. Nerozlišuje priority. Dokáže si zajistit základní zdroje, má pouze hrubý časový odhad. Sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen. Vyhodnocuje pouze aktuální situaci.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány. Obvykle podává očekávaný výkon. Plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně. Dokáže organizovat svoji činnost a výkon	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Stabilně podává požadovaný výkon. Plánuje potřebné zdroje a čas. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se také rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se rozhoduje samostatně. Standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Snaží se svůj výkon neustále zlepšovat. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánů tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Pracuje s rizikem. Organizuje svou činnost a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje. Rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe i druhých. Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. Stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho také jedná. Deleguje. Samostatně i týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy.			4	3
	Řešení problémů	Pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení. Zpravidla potřebuje pomoc druhých. Podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů. Systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy. Kreativní je jen zcela výjimečně.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické, přesto se mu daří definovat podstatu. Je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi. Snaží se využívat svoji intuici a kreativitu.	Přistupuje k řešení problémů aktivně a samostatně. Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů. Dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení. V případě potřeby dokáže problém řešit týmově.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Umí pracovat s prioritami. Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení. Je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problém.	Na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Vytváří standardy, kterými předchází vzniku problémů.			5	3

	Orientace v informacích	Informace přijímá účelově, jejich dohledávání je často stereotypní. Informace umí utřídit dle velmi jednoduchých, předem daných postupů. Důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím/nevěřím, vyhodnocuje na základě autority a zdroje. Informace předává dál, ví-li kam.	Další informace vyhledává pouze v případě, je-li motivován okolím. Dobře pracuje s jasně strukturovanou informací. Pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování umí využívat technologie. Rozpozná podstatné informace, třídí je a analyzuje tehdy, pokud se týkají oblastí, ve kterých se dobře orientuje. Vytváří základní jednoduchou dokumentaci.	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Informace posuzuje a ověřuje si je. Pro vyhledávání informací a jejich zpracování umí využívat technologie, včetně databází. Aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci. Získané informace dokáže předávat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by došlo k jejich zkreslení.	Informace vyhledává cíleně, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. Pro vyhledávání informací využívá pokrokové technologie. Získané informace strukturuje a dokumentuje inovativním způsobem.	Informace propojuje z různých i netradičních zdrojů, vytváří mezi nimi vazby. Při získávání informací se z nich snaží vytvářet příležitosti. Plně se orientuje v různých typech technologií a databází. Ze získaných informací vybírá klíčová data pro daný účel a propojuje je. Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní. Řídí informační toky.			4	3
	Výkonnost	Při dosahování požadovaných úkolů se potýká s problémy. Snaží se podat požadovaný výkon, ale ne vždy se mu to podaří. Zadané úkoly vykonává mechanicky, nepřemýšlí nad jejich smyslem. Hodnocení výkonu a zpětnou vazbu přijímá problematicky. Musí být stále kontrolován.	Většinou dosahuje stabilního a spolehlivého výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Orientuje se na výsledek, snaží se podat dobrý výkon. Dokáže sladit některé osobní a organizační priority. Formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet. Zůstává-li bez kontroly, hrozí, že poleví.	Podává stabilní a spolehlivý výkon, je schopen podat jednorázový výborný výkon. Orientuje se na výkon i výsledek, rozpozná podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i organizačního výsledku. Nemusí být příliš kontrolován. Reaguje na zpětnou vazbu, dokáže se poučit z chyb. Je schopen určité míry sebekontroly a sebe motivace.	Podává vysoce stabilní a spolehlivý výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu. Je schopen sebekontroly a sebe motivace, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu.	Podává nadstandardní výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Je motivován a schopen motivovat ostatní, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu, v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly.			4	3
	Aktivní přístup	Pro plnění činností a úkolů musí mít jasné zadání a být veden. Spolehá na náměty a rozhodnutí ostatních. K realizaci aktivity se přidá jen tehdy, je-li vyzván. Případný neúspěch jej snadno odradí.	K plnění jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, je potřebná průběžná motivace. Dokáže řešit běžné problémy a situace, pokud na případné překážky nestačí, vyhledá pomoc ostatních. Případný neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit.	Zajímá se o dění kolem sebe, aktivně hledá nové možnosti a postupy. V případě dostatečné motivace se angažuje nad rámec svých běžných povinností. Reaguje na nabízené možnosti a příležitosti.	Intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává nové řešení, možnosti a postupy. Angažuje se nad rámec svých povinností, když si ostatní neví rady, je rozhodný a aktivní. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Rád zkouší a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity a postupy. Je připraven podstoupit osobní riziko pro dosažení cíle. Zapojuje ostatní do svých projektů, dává se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti.			5	3

	Prezentační dovednosti	Jeho mluvený projev je špatný. Nedokáže naslouchat druhým. Prezentování před lidmi mu činí problémy, je nervózní. Nedokáže mluvit souvisle.	Není přirozený řečník. Dokáže prezentovat pouze v případě, že je dostatečně připraven. Pokud se setká se zvědavým publikem, které jej zaskočí svými dotazy, na které není připraven, snadno znervózní. Nedokáže využívat tónu hlasu či řeči těla. Nedokáže naslouchat.	Má dobrý mluvený projev, nedokáže ale dobře naslouchat. Jeho projev není vždy přesvědčivý, posluchači se často obrací i na názor další osoby. Využívá řeč těla podvědomě, některá jeho gesta mohou být v rozporu s mluveným projevem.	Mluvený projev ovládá velmi dobře. Mluví jasně, srozumitelně, někdy však odbočí od tématu, ale dokáže se rychle vrátit zpět. Využívá řeč těla a tón hlasu. Dokáže přesvědčit posluchače a naklonit si je na svoji stranu, někdy na to ale potřebuje více času. Umí naslouchat.	Mluvený projev ovládá velmi dobře. Mluví jasně, srozumitelně a logicky, umí naslouchat, využívá zpětnou vazbu svých posluchačů. Umí zaujmout, využívá vhodně řeč těla a také tón hlasu, dokáže činit pauzy na vhodných místech, je mu dobře rozumět. Dokáže mluvit bez jakékoliv přípravy, přesvědčit posluchače. Umí argumentovat, je rád středem pozornosti.			4	3
	Vedení lidí	Odpovědnost za tým přijímá jen tehdy, je-li to po něm žádáno. Snaží se realizovat zadané úkoly, ale v plnění termínů má velké rezervy. Nevytváří zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní. Dokáže operativně vést malý tým o počtu 2 - 3 lidí.	Přijímá odpovědnost za malý tým maximálně do 10 lidí. V plnění zadaných úkolů má stále rezervy. Svolává a vede operativní porady. Informuje své podřízené, dává instrukce. Jde osobním příkladem, snaží se ostatním předávat znalosti.	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní. Definuje cíle, kontroluje jejich realizaci a plnění. Efektivně vede porady, ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost celého týmu, klade důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní a poskytuje jim zpětnou vazbu.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu. Analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a je schopen navrhnout opatření. Je vynikajícím příkladem pro druhé, chová se jako vůdce, který se nezalekne potíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím. Ostatní se na něj mohou spolehnout. Školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály. Dokáže dát podřízeným možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly	Je charismatický vůdce, má přesvědčivé nápady a dokáže pro ně strhnout ostatní. Zodpovědnost za skupinu vnímá jako základní úlohu. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolu. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o možnostech řešení. Podporuje jednotlivé členy týmu v jejich úsilí se zdokonalovat a rozvíjet, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.			5	3
	Odborné znalosti a dovednosti	Má pouze základní znalost příslušných právních předpisů souvisejících s vykonávanou činností, např. Správní řád, Zákon o veřejném zdravotní pojištění, komerční pojištění cizinců. S pomocí dokáže vyhledávat v příslušných dokumentech.	Má základní přehled v oblasti příslušných právních předpisů souvisejících s vykonávanou činností, např. Správní řád, Zákon o veřejném zdravotní pojištění, komerční pojištění cizinců. Dokáže samostatně vyhledávat a pracovat s příslušnými dokumenty v souvislosti s vykonávanými činnostmi.	Má adekvátní znalosti v oblasti příslušných právních předpisů souvisejících s vykonávanou činností, dokáže aplikovat znalost předpisů v každodenní praxi. Novinky v oblasti souvisejících právních předpisů je schopen si sám nastudovat, ale sám je aktivně nevyhledává.	Má velmi dobré znalosti zákonů, ostatních právních předpisů a technických norem, které mají vztah k pracovní činnosti, pracovněprávním vztahům, bezpečnosti práce, požární bezpečnosti, QMS a manažerské ekonomice. Je schopen aplikovat znalost příslušných právních předpisů při každodenní praxi.	Má vynikající znalosti zákonů, ostatních právních předpisů a technických norem, které mají vztah k pracovní činnosti, pracovněprávním vztahům, bezpečnosti práce, požární bezpečnosti, QMS a manažerské ekonomice. Je schopen aplikovat znalost příslušných právních předpisů při každodenní praxi. Pořádá školení a další vzdělávací aktivity v rámci organizace.			4	3

6.4. Možnosti využití kompetenčních modelů ve zvolené společnosti

Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, kompetenční modely lze využít v celé řadě personálních procesů v organizaci. V této kapitole budou nastíněny 3 možné směry využití tohoto přístupu, od oblasti získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců až po oblast kariérního plánování.

6.4.1. Výběr zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců bývá nejčastěji využíván výběrový rozhovor. V teoretické části práce byla uvedena metoda CBI, která byla poté aplikována i v praktické části při tvorbě kompetenčních modelů. Pro efektivní využití metody CBI je nutné mít sestaven kompetenční model pro danou pracovní pozici, který bude mít jasně nadefinovány požadované projevy chování u každé kompetence, např. jako již autorkou vytvořené finální návrhy kompetenčních modelů. Poté je nutno vytvořit hodnotící stupnici, která bude v tomto případě v bodovém rozmezí od jedné do pěti a bude podobná hodnotící stupnici pro hodnocení úrovně kompetencí. Hodnocení jedna znamená, že uchazeč nejeví žádné projevy chování dané kompetence, hodnocení pět znamená, že uchazeč jeví typické projevy chování dané kompetence. Na konec je nutno nadefinovat otázky, které se budou vztahovat ke každé kompetenci, pomocí nich bude možné zjistit, zda uchazeč danými projevy chování disponuje, či nikoliv. Pro tyto účely autorka vytvořila hodnotící archy (Příloha 9, 10, 11).

6.4.2. Hodnocení zaměstnanců

Využití kompetenčních modelů pro hodnocení zaměstnanců může pomoci odstranit jakousi subjektivitu hodnocení. Tak jako při využití kompetenčních modelů při výběru zaměstnanců je i v tomto případě nutno mít vytvořený kompetenční model s nadefinovanými úrovněmi. Poté dochází k výběru hodnotící metody, kdy v tomto případě se dle autorky jeví jako nejvhodnější metoda 360° zpětná vazba. Autorka pro tento účel vytvořila hodnotící archy (Příloha 12, 13, 14), které obsahují jednotlivé projevy chování dané kompetence. Každá kompetence obsahuje vždy párové protikladné projevy chování této kompetence. Pro stanovení hodnocení rozvoje kompetencí využijí respondenti bodovou stupnici od jedné do pěti v závislosti na tom, se kterým tvrzením se více ztotožňují. Bodová stupnice odpovídá hodnotící stupnici použité v kompetenčním modelu, přičemž hodnocení jedna označuje míru, kdy hodnocená osoba vykazuje projevy chování blížíící se spíše minimální úrovni požadované kompetence, hodnocení pět pak představuje značné projevy chování dané kompetence. Na

závěr musí být provedeno vyhodnocení těchto údajů získaných z dotazníků a schůzka se všemi zúčastněnými respondenty.

6.4.3. Plánování kariéry

Jako poslední doporučení pro možné využití kompetenčních modelů v organizaci je jejich použití pro plánování kariéry zaměstnanců, které má návaznost na samotné hodnocení zaměstnanců. Např. při hodnocení metodou 360° zpětná vazba, může být na základě získaných údajů rozhodnuto o možnostech dalšího kariérního postupu zaměstnance. V případě pracovní pozice odborného referenta podatelny může být kariérní postup z této pracovní pozice na pozici vedoucí týmu podatelny, u personalisty – specialisty se může jednat o postup na pracovní pozici vedoucí personálního oddělení. Na zkoumaných pracovních pozicích nejsou veškeré kompetence zahrnuté do kompetenčního modelu na excelentní úrovni, na rozdíl od nadřazené pracovní pozice. Právě zde je možné se zaměřit na rozvoj těchto kompetencí.

U pracovní pozice ředitele pobočky je situace složitější a nelze tak automaticky říci, že by byl možný postup např. na pozici ředitele obchodního úseku či ředitele Divize Morava. V tomto případě se zohledňují další individuální faktory a požadavky pro danou pracovní pozici.

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout kompetenční modely pro vybrané pracovní pozice a jejich možná využití ve zvolené společnosti V této práci byly celkově vytvořeny tři kompetenční modely pro každou ze zastávaných pracovních pozic zvlášť.

Diplomová práce byla tvořena dvěma částmi, částí teoretickou a aplikační.

Po úvodu následovala kapitola zaměřená na metodiku a metody použité při zpracování této diplomové práce.

Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů byla obsažena ve třetí kapitole. Tato kapitola byla věnována základní terminologii využití v diplomové práci. Byly zde vymezeny kompetence a jejich základní složky, možné členění kompetencí dle různých autorů či hledisek a uvedeny také možnosti měření kompetencí. Druhá část kapitoly byla věnována oblasti kompetenčních modelů, zejména postupu jejich tvorby, kde byly popsány jednotlivé fáze tvorby kompetenčních modelů a uvedeno možné využití modelů v praxi.

Krátké představení zvolené společnosti, v našem případě se jednalo o společnost „XY“, působící v oblasti zdravotního pojištění. Jedná se o jednu ze zaměstnaneckých zdravotních pojišťoven působící v ČR.

Obsahem páté kapitoly byla metodika tvorby kompetenčních modelů, která byla zaměřena na proces tvorby kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice. Přípravná fáze spočívala v bližším poznání prostředí organizace, zejména byly charakterizovány vybrané pracovní pozice, především jejich pracovní náplň a vykonávané pracovní činnosti a dále zdůrazněny jejich organizační vazby mezi sebou. Fáze získávání dat se nesla v duchu svého názvu. Data byla získávána ve třech krocích, a sice kromě prostudování veškeré interní dokumentace bylo provedeno také vlastní pozorování. Dalším krokem bylo provedení CBI s vybranými zaměstnanci. V rámci fáze analýzy a klasifikace informací došlo ke zpracovávání veškerých získaných údajů. Následovala fáze popisu a tvorby kompetencí, kdy byly nejdříve sestaveny kompetenční stupnice pro hodnocení úrovně kompetencí a stupnice důležitosti. Dále proběhlo již samotné dotazování jednotlivých respondentů. Ve fázi tvorby kompetenčního modelu byla navržena podoba kompetenčních modelů pro jednotlivé pracovní pozice a tyto byly dány k dispozici hodnotitelům k jejich vyjádření. Následovala fáze vyjasnění očekávání a validizace kompetenčního modelu.

Cíl diplomové práce byl naplněn v rámci šesté kapitoly, kdy byly autorkou navrženy finální verze kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a uvedeny možná využití těchto kompetenčních modelů v rámci společnosti „XY“.

Kromě již zmíněného možného využití vytvořených kompetenčních modelů by autorka na závěr chtěla poznamenat, že pokud se organizace rozhodne zavést kompetenční modely, představuje to samozřejmě časově i finančně náročný komplexní proces, který tímto výrazně zasáhne do chodu organizace. S ohledem na velikost společnosti „XY“ a různorodý počet pracovních pozic doporučuje autorka využít spíše služeb specializované agentury či společnosti, která se této oblasti věnuje.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management And Practice 2nd ed.* London: Kogan Page, 2007a. ISBN 9780749449629.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vyd. Praha: Grada, 2015.
- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management.* New York: Oxford Universtiy Press, 2012. ISBN 978-0-19-958108-5.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika.* 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- KANDULA, Srinivas R. Competency-based human resource management: a complete text with case studies on competency mapping, modelling, assessing and applying. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015. ISBN 978-81-203-4705-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOVÁCS, Jan. Kompetentní manažer procesu. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 80-735-7463-2.
- KOVÁCS, Jan. Manažerské dovednosti. 2. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3700-0.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LUCIA, Anntoinette D. a Richard LEPSINGER. *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999. ISBN 0-7879-4602-8.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých.* Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grad, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Další zdroje

Interní materiály organizace

Seznam zkratek

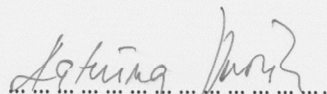
AC	Assessment centrum
CBI	Competency Based Interview
NSP	Národní soustava povolání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018



Ing. Kateřina Dvořáková

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura společnosti „XY“

Příloha 2 Seznam otázek pro Competency Based Interview

Příloha 3 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Příloha 4 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici personalista – specialista

Příloha 5 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky

Příloha 6 Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Příloha 7 Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici personalista – specialista

Příloha 8 Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici ředitel pobočky

Příloha 9 Hodnotící arch pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Příloha 10 Hodnotící arch pro pracovní pozici personalista – specialista

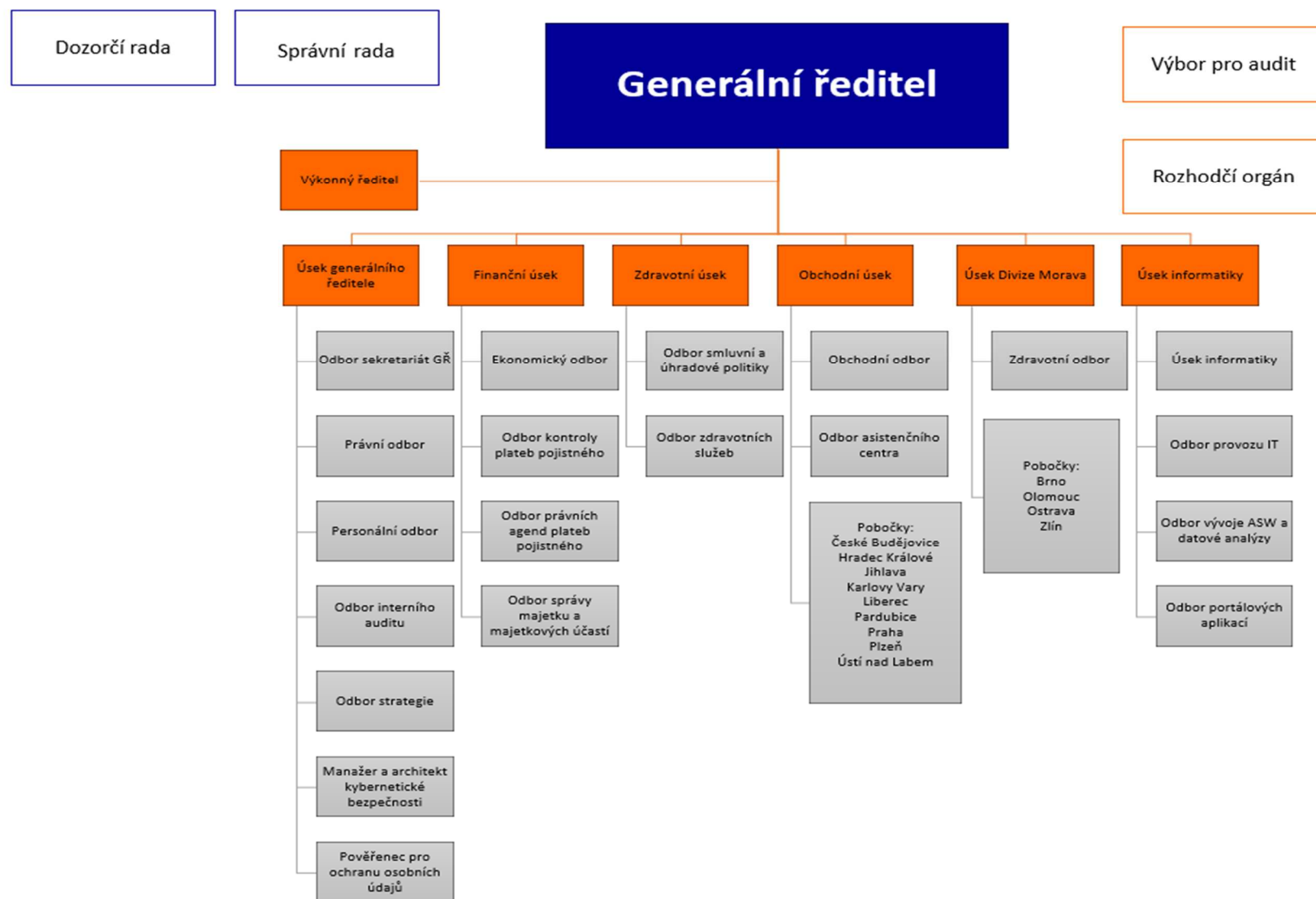
Příloha 11 Hodnotící arch pro pracovní pozici ředitel pobočky

Příloha 12 Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Příloha 13 Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu pro pracovní pozici personalista – specialista

Příloha 14 Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu pro pracovní pozici ředitel pobočky

Příloha 1 Organizační struktura společnosti „XY“



Příloha 2 Seznam otázek pro Competency Based Interview

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti a jakými pracovními pozicemi jste prošel/prošla?
2. Popište, jaké máte odpovědnosti na Vaší pracovní pozici?
3. Popište, jaký náročný úkol či projekt jste musel/musela realizovat. Probíhalo vše podle plánu, nebo nastaly problémy s jeho dokončením?
4. Co bylo při tomto úkolu neobtížnější a jak jste postupoval/postupovala?
5. Obrátil/obrátila jste se při řešení tohoto úkolu s žádostí o pomoc na kolegy či nadřízené? Pomohly Vám jejich rady či zkušenosti? Pokud ne, jak jste dále postupoval/postupovala?
6. Vzpomeňte si naopak na řešení úkolu, který se Vám povedl, a popište, co Vám nejvíce pomohlo při jeho řešení?
7. Jakým způsobem Vám nadřízený stanovuje pracovní úkoly? Vyhovuje Vám tento postup?
8. Pokud Vám pro vypracování úkolů chybí některé informace, jak postupujete?
9. Popište, jak řešíte situaci, kdy máte na starosti řešení důležitého úkolu, a je Vám přidělen další úkol, který je rovněž důležitý?
10. Popište, jak vycházíte se svými kolegy.
11. Která z Vašich vlastností je Vám nápomocna při plnění každodenních úkolů, která naopak plnění komplikuje?

Příloha 3 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku na základě níže uvedených instrukcí:

dle uvedené stupnice důležitosti **přiřadíte hodnoty k jednotlivým kompetencím podle toho, jak je daná kompetence důležitá pro výkon dané pracovní pozice. Vybranou možnost zakroužkujete.**

Předem děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem, jehož data budou využita pouze pro účely mé diplomové práce.

Ing. Kateřina Dvořáková

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
0	Kompetence není vůbec důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
1	Kompetence není příliš důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
2	Kompetence je důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
3	Kompetence je nezbytně nutná pro vynikající výkon dané pracovní pozice

Kompetence	
Efektivní komunikace: představuje schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti naslouchat a argumentovat	0 1 2 3
Spolupráce: představuje schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci	0 1 2 3
Samostatnost: představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na daných úkolech	0 1 2 3
Kreativita: představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady, jejichž cílem je získat vyšší výkon, efektivitu, kvalitu či jinak definovaný výsledek	0 1 2 3
Aktivní přístup: představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy na zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů či výsledků	0 1 2 3
Zvládání zátěže: představuje schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy či frustrace	0 1 2 3
Řešení problémů: představuje schopnost dokázat včas rozpoznat problém, správně jej pojmenovat, posoudit jej a zvolit správnou cestu k jeho vyřešení, následně zhodnotit výsledek	0 1 2 3
Orientace v informacích: představuje schopnost vyhledávat, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci	0 1 2 3

Výkonnost: představuje schopnost orientace na výsledek, podávání stabilních výkonů bez výkyvů	0 1 2 3
Plánování a organizování práce: představuje systematické a objektivní plánování a organizování nejen své práce, ale i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času	0 1 2 3
Prezentační dovednosti: představuje dobrý mluvený projev, schopnost přesvědčit a naklonit si posluchače	0 1 2 3
Loajalita podporuje a přijímá organizační potřeby a cíle a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami organizace	0 1 2 3
Zodpovědnost: představuje schopnost přijímat odpovědnost nejen za své jednání, ale i za svěřené úkoly či činnosti	0 1 2 3
Počítačová způsobilost: představuje schopnost pracovat se základním softwarovým vybavením potřebným pro běžnou administrativní práci, informačními systémy organizace, elektronickou poštou	0 1 2 3
Celoživotní učení: představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace či se účastnit vzdělávacích aktivit	0 1 2 3
Uspokojování zákaznických potřeb: představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb	0 1 2 3
Odborné znalosti a dovednosti: představují konkrétní znalosti a dovednosti související s vykonávanou pracovní pozicí (např. související legislativa, systém řízení BOZP)	0 1 2 3

Nacházíte-li některé další kompetence, které nejsou vyjmenovány v tabulce, ale jsou pro výkon dané profese nezbytně nutné, prosím uveďte zde:

Příloha 4 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici personalista-specialista

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku na základě níže uvedených instrukcí:

dle uvedené stupnice důležitosti **přiřadíte hodnoty k jednotlivým kompetencím podle toho, jak je daná kompetence důležitá pro výkon dané pracovní pozice. Vybranou možnost zakroužkujete.**

Předem děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem, jehož data budou využita pouze pro účely mé diplomové práce.

Ing. Kateřina Dvořáková

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
0	Kompetence není vůbec důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
1	Kompetence není příliš důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
2	Kompetence je důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
3	Kompetence je nezbytně nutná pro vynikající výkon dané pracovní pozice

Kompetence	
Efektivní komunikace: představuje schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti naslouchat a argumentovat	0 1 2 3
Spolupráce: představuje schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci	0 1 2 3
Samostatnost: představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na daných úkolech	0 1 2 3
Kreativita: představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady, jejichž cílem je získat vyšší výkon, efektivitu, kvalitu či jinak definovaný výsledek	0 1 2 3
Aktivní přístup: představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy na zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů či výsledků	0 1 2 3
Zvládání zátěže: představuje schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy či frustrace	0 1 2 3
Řešení problémů: představuje schopnost dokázat včas rozpoznat problém, správně jej pojmenovat, posoudit jej a zvolit správnou cestu k jeho vyřešení, následně zhodnotit výsledek	0 1 2 3
Orientace v informacích: představuje schopnost vyhledávat, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci	0 1 2 3

Výkonnost: představuje schopnost orientace na výsledek, podávání stabilních výkonů bez výkyvů	0 1 2 3
Plánování a organizování práce: představuje systematické a objektivní plánování a organizování nejen své práce, ale i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času	0 1 2 3
Prezentační dovednosti: představuje dobrý mluvený projev, schopnost přesvědčit a naklonit si posluchače	0 1 2 3
Loajalita podporuje a přijímá organizační potřeby a cíle a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami organizace	0 1 2 3
Zodpovědnost: představuje schopnost přijímat odpovědnost nejen za své jednání, ale i za svěřené úkoly či činnosti	0 1 2 3
Počítačová způsobilost: představuje schopnost pracovat se základním softwarovým vybavením potřebným pro běžnou administrativní práci, informačními systémy organizace, elektronickou poštou	0 1 2 3
Celoživotní učení: představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace či se účastnit vzdělávacích aktivit	0 1 2 3
Uspokojování zákaznických potřeb: představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb	0 1 2 3
Odborné znalosti a dovednosti: představují konkrétní znalosti a dovednosti související s vykonávanou pracovní pozicí (např. související legislativa, systém řízení BOZP)	0 1 2 3

Nacházíte-li některé další kompetence, které nejsou vyjmenovány v tabulce, ale jsou pro výkon dané profese nezbytně nutné, prosím uveďte zde:

Příloha 5 Dotazník pro ohodnocení důležitosti kompetencí pro pracovní pozici ředitel pobočky

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku na základě níže uvedených instrukcí:

dle uvedené stupnice důležitosti **přiřadíte hodnoty k jednotlivým kompetencím podle toho, jak je daná kompetence důležitá pro výkon dané pracovní pozice. Vybranou možnost zakroužkujete.**

Předem děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem, jehož data budou využita pouze pro účely mé diplomové práce.

Ing. Kateřina Dvořáková

Stupnice důležitosti	Popis jednotlivých stupňů
0	Kompetence není vůbec důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
1	Kompetence není příliš důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
2	Kompetence je důležitá pro vynikající výkon dané pracovní pozice
3	Kompetence je nezbytně nutná pro vynikající výkon dané pracovní pozice

Kompetence	
Efektivní komunikace: představuje schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti naslouchat a argumentovat	0 1 2 3
Spolupráce: představuje schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci	0 1 2 3
Samostatnost: představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na daných úkolech	0 1 2 3
Kreativita: představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady, jejichž cílem je získat vyšší výkon, efektivitu, kvalitu či jinak definovaný výsledek	0 1 2 3
Aktivní přístup: představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy na zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů či výsledků	0 1 2 3
Zvládání zátěže: představuje schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy či frustrace	0 1 2 3
Řešení problémů: představuje schopnost dokázat včas rozpoznat problém, správně jej pojmenovat, posoudit jej a zvolit správnou cestu k jeho vyřešení, následně zhodnotit výsledek	0 1 2 3
Orientace v informacích: představuje schopnost vyhledávat, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci	0 1 2 3
Vedení lidí (leadership): představuje záměr a vůli se ujmout role vůdce skupiny, odhodlání vést ostatní nejen z pozice formální autority	0 1 2 3

Výkonnost: představuje schopnost orientace na výsledek, podávání stabilních výkonů bez výkyvů	0 1 2 3
Plánování a organizování práce: představuje systematické a objektivní plánování a organizování nejen své práce, ale i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času	0 1 2 3
Prezentační dovednosti: představuje dobrý mluvený projev, schopnost přesvědčit a naklonit si posluchače	0 1 2 3
Loajalita podporuje a přijímá organizační potřeby a cíle a své úkoly a činnosti vykonává v souladu s potřebami organizace	0 1 2 3
Zodpovědnost: představuje schopnost přijímat odpovědnost nejen za své jednání, ale i za svěřené úkoly či činnosti	0 1 2 3
Počítačová způsobilost: představuje schopnost pracovat se základním softwarovým vybavením potřebným pro běžnou administrativní práci, informačními systémy organizace, elektronickou poštou	0 1 2 3
Celoživotní učení: představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace či se účastnit vzdělávacích aktivit	0 1 2 3
Uspokojování zákaznických potřeb: představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb	0 1 2 3
Odborné znalosti a dovednosti: představují konkrétní znalosti a dovednosti související s vykonávanou pracovní pozicí (např. související legislativa, systém řízení BOZP)	0 1 2 3

Nacházíte-li některé další kompetence, které nejsou vyjmenovány v tabulce, ale jsou pro výkon dané profese nezbytně nutné, prosím uveďte zde:

Příloha 6 Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následující tabulky na základě níže uvedených instrukcí:

dle uvedené kompetenční stupnice **označte do připravené tabulky takovou úroveň kompetence, která je podle Vás pro výkon dané pracovní pozice vyžadována.**

Předem děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem, jehož data budou využita pouze pro účely mé diplomové práce.

Ing. Kateřina Dvořáková

						Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
Úroveň 1	SLABÁ	Minimální znalosti, kompetenci je schopen využívat minimálně, je potřeba ji rozvíjet.							
Úroveň 2	ZÁKLADNÍ	Základní znalosti, je potřeba podpora i vedení pro využívání kompetence.							
Úroveň 3	STŘEDNÍ	Znalosti jsou adekvátně rozvinuté, je schopen kompetenci v dané situaci standardně využívat.							
Úroveň 4	VYSOKÁ	Velmi dobré znalosti, má zkušenosti s používáním kompetence, pracuje samostatně a poskytuje podporu ostatním.							
Úroveň 5	EXCELENTNÍ	Vynikající úroveň znalostí využívaných v praxi, je schopen poskytnout návod a určuje směr ostatním.							
Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5				
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek zejména v písemné podobě je pro něj obtížné. Mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat. Nedokáže druhým poskytnout zpětnou vazbu.	V běžných situacích formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Informace sdílí, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory druhých. Reaguje asertivně na vzniklou situaci	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přirozené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vítá a rozvíjí názory ostatních. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou.				
Spolupráce	Má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Je spíše pasivní než aktivní. Informace předává ostatním pouze na vyžádání	Je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování. Je spíše pasivní než aktivní. Informace sdílí, sám je ale aktivně nenabízí	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Aktivně spolupracuje. Sdílí a nabízí informace. Do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace. Je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech. Na ostatní členy ve skupině působí jako motivátor a povzbuzuje je k požadovanému výkonu				

	Samostatnost	Samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení. Přizpůsobuje se názoru ostatních	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály a řády, dle kterých se orientuje. Když se může opřít o manuál či předpis, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu. Někdy neodhadne správně své síly. Samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů	Složitý úkol dokáže převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout. Plánuje a je schopen se koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje	Dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit				
	Zvládání zátěže	Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Příliš si nevěří, drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci.	V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat. Neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí. V příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly. Změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se přizpůsobit.	V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i po dlouhodobé zátěži. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, snaží se nalézt řešení a obtíže překonat. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat dobrý výkon.	Podává velmi dobrý výkon v zátěžových situacích, je vytrvalý. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, nenechá se odradit. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Změny vnímá jako samozřejmé, vítá je. Ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem.	Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadsled a odstup. Při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při plnění rutinních úkolů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředit se v danou chvíli pouze na příslušný cíl. Je schopen kontrolovat své pocity i v silně vypjatých situacích, dokáže pracovat s emocemi druhých. Vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledků. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti				

	Plánování a organizování práce	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon bývá často nestabilní. Nerozlišuje priority. Dokáže si zajistit základní zdroje, má pouze hrubý časový odhad. Sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen. Vyhodnocuje pouze aktuální situaci.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány. Obvykle podává očekávaný výkon. Plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně. Dokáže organizovat svoji činnost a výkon	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Stabilně podává požadovaný výkon. Plánuje potřebné zdroje a čas. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se také rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se rozhoduje samostatně. Standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Snaží se svůj výkon neustále zlepšovat. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánů tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Pracuje s rizikem. Organizuje svou činnost a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje. Rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe i druhých. Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. Stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho také jedná. Deleguje. Samostatně i týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy.				
	Řešení problémů	Pouští se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení. Zpravidla potřebuje pomoc druhých. Podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů. Systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy. Kreativní je jen zcela výjimečně.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické, přesto se mu daří definovat podstatu. Je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi. Snaží se využívat svoji intuici a kreativitu.	Přistupuje k řešení problémů aktivně a samostatně. Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů. Dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení. V případě potřeby dokáže problém řešit týmově.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Umí pracovat s prioritami. Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení. Je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problém.	Na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Vytváří standardy, kterými předchází vzniku problémů.				
	Uspokojování zákaznických potřeb	Je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů. Se zákazníkem komunikuje nedostatečně. Vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci.	Má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby. Je schopný vstřícného chování, vyjednává instinktivně. Komunikuje se zákazníkem, zvládá své emoce. Nedokáže vždy a včas předvídat a rozpoznávat potřeby zákazníků.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby, uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné. Svě emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Zná svou firmu, produkty i své zákazníky.	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků. Jedná a komunikuje profesionálně, zvládá konfliktní situace. Dokáže účinně vyjednávat, přijímá osobní zodpovědnost.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit.				

	Zodpovědnost	Je schopen zodpovídat pouze za velmi jednoduché díle úkoly. Je nutný dohled nad prováděnou prací. Zodpovědnosti se snaží vyhýbat a přenechat ji na ostatních	Zodpovídá za jednoduché běžné úkoly, u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu. Řídí se přesně danými pravidly, směrnicemi a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost. Zodpovědnost sám přebírá tam, kde se může opřít o manuál či předpis.	Zodpovědnost přebírá i bez manuálů a předpisů, musí však mít stanovena pravidla. Svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost. Ve stěžejních případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené. V případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti.	Ve standardních situacích se rozhoduje sám. Zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu. V případě pochybení týmu má problém chybu uznat, místo toho hledá viníka. Koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu	Veškeré úkoly plní zcela samostatně. Zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky. Přejímá zodpovědnost za celý svůj tým. Plní zadané termíny a dohlíží, aby termíny dodržoval také jeho tým.				
	Počítačová způsobilost	S pomocí ovládá pouze základní funkce počítače a jednoduché programy, např. pokladna, příjem zboží. Nastalé problémy s počítačem nedokáže bez pomoci další osoby vyřešit.	Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly v informačním systému organizace. Je schopen využívat e-mailového klienta a vyhledávání informací na internetu.	Má uživatelskou znalost aplikací počítače, programů MS Office a dalších programů využívaných při každodenních činnostech. Je schopen samostatně využívat informační systém organizace a obsluhovat firemní aplikace. Je schopen manipulovat se soubory.	Má pokročilou znalost počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, včetně využívání databází a řešení složitějších problémů. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností.	Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Nastalé problémy dokáže snadno identifikovat a vyřešit samostatně. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností. Je schopen využívat složité grafické animace a programovat.				

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici personalista – specialista

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následující tabulky na základě níže uvedených instrukcí:

dle uvedené kompetenční stupnice **označte do připravené tabulky takovou úroveň kompetence, která je podle Vás pro výkon dané pracovní pozice vyžadována.**

Předem děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem, jehož data budou využita pouze pro účely mé diplomové práce.

Ing. Kateřina Dvořáková

	Úroveň 1	SLABÁ	Minimální znalosti, kompetenci je schopen využívat minimálně, je potřeba ji rozvíjet.				Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
	Úroveň 2	ZÁKLADNÍ	Základní znalosti, je potřeba podpora i vedení pro využívání kompetence.							
	Úroveň 3	STŘEDNÍ	Znalosti jsou adekvátně rozvinuté, je schopen kompetenci v dané situaci standardně využívat.							
	Úroveň 4	VYSOKÁ	Velmi dobré znalosti, má zkušenosti s používáním kompetence, pracuje samostatně a poskytuje podporu ostatním.							
	Úroveň 5	EXCELENTNÍ	Vynikající úroveň znalostí využívaných v praxi, je schopen poskytnout návod a určuje směr ostatním.							
	Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5				
	Efektivní komunikace	Formulování myšlenek zejména v písemné podobě je pro něj obtížné. Mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat. Nedokáže druhým poskytnout zpětnou vazbu.	V běžných situacích formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Informace sdílí, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory druhých. Reaguje asertivně na vzniklou situaci	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přirozené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vítá a rozvíjí názory ostatních. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimek za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou.				
	Spolupráce	Má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Je spíše pasivní než aktivní. Informace předává ostatním pouze na vyžádání	Je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování. Je spíše aktivní než pasivní. Informace sdílí, sám je ale aktivně nenabízí	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Aktivně spolupracuje. Sdílí a nabízí informace. Do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace. Je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech. Na ostatní členy ve skupině působí jako motivátor a povzbuzuje je k požadovanému výkonu				

	Samostatnost	Samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení. Přizpůsobuje se názoru ostatních.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály a řády, dle kterých se orientuje. Když se může opřít o manuál či předpis, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu. Někdy neodhadne správně své síly. Samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.	Složité úkol dokáže převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout. Plánuje a je schopen se koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje.	Dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.				
	Plánování a organizování práce	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon bývá často nestabilní. Nerozlišuje priority. Dokáže si zajistit základní zdroje, má pouze hrubý časový odhad. Sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen. Vyhodnocuje pouze aktuální situaci.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány. Obvykle podává očekávaný výkon. Plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně. Dokáže organizovat svoji činnost a výkon	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Stabílně podává požadovaný výkon. Plánuje potřebné zdroje a čas. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se také rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se rozhoduje samostatně. Standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Snaží se svůj výkon neustále zlepšovat. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánů tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Pracuje s rizikem. Organizuje svou činnost a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje. Rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe i druhých. Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. Stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho také jedná. Deleguje. Samostatně i týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy.				

	Zvládání zátěže	<p>Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Příliš si nevěří, drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolností. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci.</p>	<p>V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat. Neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí. V příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly. Změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se přizpůsobit.</p>	<p>V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i po dlouhodobé zátěži. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, snaží se nalézt řešení a obtíže překonat. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat dobrý výkon.</p>	<p>Podává velmi dobrý výkon v zátěžových situacích, je vytrvalý. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, nenechá se odradit. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Změny vnímá jako samozřejmé, vítá je. Ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem.</p>	<p>Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup. Při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při plnění rutinních úkolů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředit se v danou chvíli pouze na příslušný cíl. Je schopen kontrolovat své pocity i v silně vypjatých situacích, dokáže pracovat s emocemi druhých. Vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledků. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti</p>				
	Zodpovědnost	<p>Je schopen zodpovídat pouze za velmi jednoduché dílčí úkoly. Je nutný dohled nad prováděnou prací. Zodpovědnosti se snaží vyhýbat a přenechat ji na ostatních</p>	<p>Zodpovídá za jednoduché běžné úkoly, u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu. Řídí se přesně danými pravidly, směrnicemi a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost. Zodpovědnost sám přebírá tam, kde se může opřít o manuál či předpis.</p>	<p>Zodpovědnost přebírá i bez manuálu a předpisů, musí však mít stanovená pravidla. Svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost. Ve stěžejních případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené. V případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědnosti.</p>	<p>Ve standardních situacích se rozhoduje sám. Zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu. V případě pochybení týmu má problém chybu uznat, místo toho hledá viníka. Koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu</p>	<p>Veškeré úkoly plní zcela samostatně. Zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky. Přejímá zodpovědnost za celý svůj tým. Plní zadané termíny a dohlíží, aby termíny dodržoval také jeho tým.</p>				

	Řešení problémů	Použít se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení. Zpravidla potřebuje pomoc druhých. Podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů. Systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy. Kreativní je jen zcela výjimečně.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické, přesto se mu daří definovat podstatu. Je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi. Snaží se využívat svoji intuici a kreativitu.	Přistupuje k řešení problémů aktivně a samostatně. Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů. Dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení. V případě potřeby dokáže problém řešit týmově.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Umí pracovat s prioritami. Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení. Je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problém.	Na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Vytváří standardy, kterými předchází vzniku problémů.				
	Orientace v informacích	Informace přijímá účelově, jejich dohledávání je často stereotypní. Informace umí utřídit dle velmi jednoduchých, předem daných postupů. Důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím/nevěřím, vyhodnocuje na základě autority a zdroje. Informace předává dál, ví-li kam.	Další informace vyhledává pouze v případě, je-li motivován okolím. Dobře pracuje s jasně strukturovanou informací. Pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování umí využívat technologie. Rozpozná podstatné informace, třídí je a analyzuje tehdy, pokud se týkají oblastí, ve kterých se dobře orientuje. Vytváří základní jednoduchou dokumentaci.	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Informace posuzuje a ověřuje si je. Pro vyhledávání informací a jejich zpracování umí využívat technologie, včetně databází. Aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci. Získané informace dokáže předávat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by došlo k jejich zkreslení.	Informace vyhledává cíleně, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. Pro vyhledávání informací využívá pokrokové technologie. Získané informace strukturuje a dokumentuje inovativním způsobem.	Informace propojuje z různých i netradičních zdrojů, vytváří mezi nimi vazby. Při získávání informací se z nich snaží vytvářet příležitosti. Plně se orientuje v různých typech technologií a databází. Ze získaných informací vybírá klíčová data pro daný účel a propojuje je. Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní. Řídí informační toky.				
	Počítačová způsobilost	S pomocí ovládá pouze základní funkce počítače a jednoduché programy, např. pokladna, příjem zboží. Nastalé problémy s počítačem nedokáže bez pomoci další osoby vyřešit.	Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly v informačním systému organizace. Je schopen využívat e-mailového klienta a vyhledávání informací na internetu.	Má uživatelskou znalost aplikací počítače, programů MS Office a dalších programů využívaných při každodenních činnostech. Je schopen samostatně využívat informační systém organizace a obsluhovat firemní aplikace. Je schopen manipulovat se soubory.	Má pokročilou znalost počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, včetně využívání databází a řešení složitějších problémů. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností.	Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Nastalé problémy dokáže snadno identifikovat a vyřešit samostatně. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností. Je schopen využívat složité grafické animace a programovat.				

	Výkonnost	Při dosahování požadovaných úkolů se potýká s problémy. Snaží se podat požadovaný výkon, ale ne vždy se mu to podaří. Zadané úkoly vykonává mechanicky, nepřemýšlí nad jejich smyslem. Hodnocení výkonu a zpětnou vazbu přijímá problematicky. Musí být stále kontrolován.	Většinou dosahuje stabilního a spolehlivého výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Orientuje se na výsledek, snaží se podat dobrý výkon. Dokáže sladit některé osobní a organizační priority. Formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet. Zůstává-li bez kontroly, hrozí, že poleví.	Podává stabilní a spolehlivý výkon, je schopen podat jednorázový výborný výkon. Orientuje se na výkon i výsledek, rozpozná podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i organizačního výsledku. Nemusí být příliš kontrolován. Reaguje na zpětnou vazbu, dokáže se poučit z chyb. Je schopen určité míry sebekontroly a sebe motivace.	Podává vysoce stabilní a spolehlivý výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu. Je schopen sebekontroly a sebe motivace, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu.	Podává nadstandardní výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Je motivován a schopen motivovat ostatní, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu, v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly.				
	Odborné znalosti a dovednosti	Zná pouze základní všeobecné znalosti v oblasti pracovně-právní legislativy. S pomocí dokáže vyhledávat v příslušných dokumentech. Není schopen samostatně se podílet na procesu výběru a přijímání pracovníků.	Má základní přehled v oblasti pracovněprávních vztahů, dokáže sám použít vhodný dokument. Dokáže samostatně vyhledávat a pracovat s příslušnými dokumenty v oblasti pracovněprávních vztahů. Ve spolupráci s ostatními kolegy oddělení je schopen aktivně se podílet na procesu výběru a přijímání pracovníků.	Má dobré znalosti v oblasti pracovněprávní legislativy, dokáže aplikovat znalost předpisů v každodenní praxi. Novinky v pracovněprávní legislativě je schopen si sám nastudovat, ale sám je aktivně nevyhledává. Je schopen samostatně vést proces výběru a přijímání zaměstnanců. Je schopen řešit rutinní problémy v oblasti pracovněprávních vztahů, při řešení složitějších problémů potřebuje dohled.	Má velmi dobré znalosti v oblasti pracovněprávní legislativy. Je schopen aplikovat znalost příslušných právních předpisů při každodenní praxi. Je schopen samostatně vést proces výběru a přijímání zaměstnanců, včetně aktivní účasti na výběrovém řízení. Je schopen vyřešit rutinní problémy v oblasti pracovněprávních vztahů, složitější problémy diskutuje s nadřízeným a poté pracuje samostatně.	Má vynikající znalosti v oblasti pracovně-právní legislativy. Je schopen aplikovat znalost příslušných předpisů při každodenní praxi. Je schopen samostatně vést celý proces výběru a přijímání zaměstnanců, včetně využívání pokrokových technik výběru. Řeší nestandardní a složité problémy v oblasti pracovněprávních vztahů, řídí diskuzi, je schopen zvážit navrhované varianty a přijmout odpovědnost za konečné řešení.				

Příloha 8 Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici ředitel pobočky

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění následující tabulky na základě níže uvedených instrukcí:

dle uvedené kompetenční stupnice **označte do připravené tabulky takovou úroveň kompetence, která je podle Vás pro výkon dané pracovní pozice vyžadována.**

Předem děkuji za strávený čas nad tímto dotazníkem, jehož data budou využita pouze pro účely mé diplomové práce.

Ing. Kateřina Dvořáková

	Úroveň 1	SLABÁ	Minimální znalosti, kompetenci je schopen využívat minimálně, je potřeba ji rozvíjet.				Přímý nadřízený	Zaměstnanec	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
	Úroveň 2	ZÁKLADNÍ	Základní znalosti, je potřeba podpora i vedení pro využívání kompetence.							
	Úroveň 3	STŘEDNÍ	Znalosti jsou adekvátně rozvinuté, je schopen kompetenci v dané situaci standardně využívat.							
	Úroveň 4	VYSOKÁ	Velmi dobré znalosti, má zkušenosti s používáním kompetence, pracuje samostatně a poskytuje podporu ostatním.							
	Úroveň 5	EXCELENTNÍ	Vynikající úroveň znalostí využívaných v praxi, je schopen poskytnout návod a určuje směr ostatním.							
	Kompetenční stupnice	1	2	3	4	5				
	Efektivní komunikace	Formulování myšlenek zejména v písemné podobě je pro něj obtížné. Mívá problémy s nasloucháním. Informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat. Nedokáže druhým poskytnout zpětnou vazbu.	V běžných situacích formuluje své myšlenky jasně a srozumitelně, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších obtíží. Informace sdílí, ale jeho komunikace není vždy přesvědčivá. Reaguje přiměřeně na vzniklou situaci.	Jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním. Dokáže svým projevem zaujmout ostatní, toleruje názory druhých. Reaguje asertivně na vzniklou situaci	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni. Aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přirozené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou. Dokáže vyvolat konstruktivní konflikt, vítá a rozvíjí názory ostatních. Vyžaduje zpětnou vazbu.	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností. Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit. Dokáže využívat konstruktivní konflikty. Umí pracovat se zpětnou vazbou.				
Spolupráce	Má nízkou identifikaci se skupinovým cílem, dělá jen to, co je nezbytně nutné. Je spíše pasivní než aktivní. Informace předává ostatním pouze na vyžádání	Je součástí skupiny, přizpůsobuje se požadovanému chování. Je spíše aktivní než pasivní. Informace sdílí, sám je ale aktivně nenabízí	Směřuje své aktivity ke skupinovému cíli. Aktivně spolupracuje. Sdílí a nabízí informace. Do činnosti skupiny se ochotně zapojuje a sehrává v ní pozitivní roli	Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny. Významně přispívá k dosahování skupinových cílů. Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace. Je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	Ve skupině zaujímá roli nenuceného leadera, má přirozenou autoritu. Je schopen spolupráce v mezinárodních, multikulturálních týmech. Na ostatní členy ve skupině působí jako motivátor a povzbuzuje je k požadovanému výkonu					

	Zodpovědnost	Je schopen zodpovídat pouze za velmi jednoduché dílčí úkoly. Je nutný dohled nad prováděnou prací. Zodpovědnosti se snaží vyhybat a přenechat ji na ostatních	Zodpovídá za jednoduché běžné úkoly, u složitějších úkolů potřebuje dohled a kontrolu. Řídí se přesně danými pravidly, směrnicemi a instrukcemi, dle kterých nese zodpovědnost. Zodpovědnost sám přebírá tam, kde se může opřít o manuál či předpis.	Zodpovědnost přebírá i bez manuálů a předpisů, musí však mít stanovena pravidla. Svému týmu zadává práci, ale nepřebírá za něj zodpovědnost. Ve stěžejních případech se nerozhoduje sám, ale obrací se na kolegy či nadřízené. V případě špatného výsledku má tendenci se zříkat zodpovědností.	Ve standardních situacích se rozhoduje sám. Zodpovídá za svou práci a práci jeho týmu. V případě pochybení týmu má problém chybu uznat, místo toho hledá viníka. Koordinuje plnění všech úkolů tak, aby byly splněny v termínu	Veškeré úkoly plní zcela samostatně. Zodpovídá za svou práci v plném rozsahu a je schopen nést následky. Přejímá zodpovědnost za celý svůj tým. Plní zadané termíny a dohlíží, aby termíny dodržoval také jeho tým.				
	Samostatnost	Samostatně plní pouze jednoduché, přesně definované úkoly. Potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení. Podléhá skupinovému myšlení. Přizpůsobuje se názoru ostatních.	Samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo podporu. Vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály a řády, dle kterých se orientuje. Když se může opřít o manuál či předpis, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení.	Samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby. Řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu. Někdy neodhadne správně své síly. Samostatně získává informace. Je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů.	Složitý úkol dokáže převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout. Plánuje a je schopen se koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje, nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika. V případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje.	Dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení. Řídí sám sebe při plnění úkolů. Umí své síly správně odhadnout a rozložit. Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat. Rychle a pružně se rozhoduje. Nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit.				

	Zvládání zátěže	<p>Zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon. Příliš si nevěří, drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí. Neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci. Při monotónních úkolech po čase selhává. Následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci.</p>	<p>V obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon. Zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat. Neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí. V příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly. Změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se přizpůsobit.</p>	<p>V zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i po dlouhodobé zátěži. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, snaží se nalézt řešení a obtíže překonat. Neúspěch bere jako součást života a ustojí jej. Je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost. Ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi. Uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat dobrý výkon.</p>	<p>Podává velmi dobrý výkon v zátěžových situacích, je vytrvalý. Vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává. Neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, nenechá se odradit. Rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli. Ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity. Změny vnímá jako samozřejmé, vítá je. Ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem.</p>	<p>Odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup. Při překonávání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení. Z neúspěchu se poučí a přijímá opatření. Při plnění rutinních úkolů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředit se v danou chvíli pouze na příslušný cíl. Je schopen kontrolovat své pocity i v silně vypjatých situacích, dokáže pracovat s emocemi druhých. Vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledků. Má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti.</p>				
	Počítačová způsobilost	<p>S pomocí ovládá pouze základní funkce počítače a jednoduché programy, např. pokladna, příjem zboží. Nastalé problémy s počítačem nedokáže bez pomoci další osoby vyřešit.</p>	<p>Ovládá základní aplikace počítače a základní rutinní úkoly v informačním systému organizace. Je schopen využívat e-mailového klienta a vyhledávání informací na internetu.</p>	<p>Má uživatelskou znalost aplikací počítače, programů MS Office a dalších programů využívaných při každodenních činnostech. Je schopen samostatně využívat informační systém organizace a obsluhovat firemní aplikace. Je schopen manipulovat se soubory.</p>	<p>Má pokročilou znalost počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, včetně využívání databází a řešení složitějších problémů. Velmi dobře se orientuje v informačním systému organizace. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností.</p>	<p>Má excelentní znalosti počítačových aplikací a programů využívaných v organizaci, dokáže v nich provádět změny. Nastalé problémy dokáže snadno identifikovat a vyřešit samostatně. Využívá různé druhy informačních technologií ke komunikaci, plánování a organizování pracovních činností. Je schopen využívat složité grafické animace a programovat.</p>				

	Plánování a organizování práce	Je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity. Jeho výkon bývá často nestabilní. Nerozlišuje priority. Dokáže si zajistit základní zdroje, má pouze hrubý časový odhad. Sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen. Vyhodnocuje pouze aktuální situaci.	Je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány. Obvykle podává očekávaný výkon. Plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho ale jedná. V případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně. Dokáže organizovat svoji činnost a výkon	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí. Stabilně podává požadovaný výkon. Plánuje potřebné zdroje a čas. Dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se také rozhoduje a jedná. Vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se rozhoduje samostatně. Standardně organizuje svou činnost a je schopen zorganizovat činnost druhých.	Plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí. Snaží se svůj výkon neustále zlepšovat. Plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas. Rozhoduje se na základě priorit. Vytváří varianty plánů tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli. Pracuje s rizikem. Organizuje svou činnost a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých.	Vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje. Rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe i druhých. Plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas. Stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení. Sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících, a podle toho také jedná. Deleguje. Samostatně i týmové řešení problémů je mu zcela vlastní, je schopen vést řešitelské týmy.				
	Řešení problémů	Použít se do problémů, když má jistotu, že zná cestu ke správnému řešení. Zpravidla potřebuje pomoc druhých. Podstatu snadno identifikuje jen u jednodušších problémů. Systematicky je schopen řešit pouze jednodušší problémy. Kreativní je jen zcela výjimečně.	Samostatně řeší jednodušší problémy. Řešení komplikovanějších problémů bývá nesystematické, přesto se mu daří definovat podstatu. Je pro něj obtížné aplikovat teoretické poznatky v praxi. Snaží se využívat svoji intuici a kreativitu.	Přistupuje k řešení problémů aktivně a samostatně. Dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů. Dokáže problémy strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jím předcházet. Většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení. V případě potřeby dokáže problém řešit týmově.	Dokáže definovat příčiny a následky problému. Dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci. Podporuje motivující prostředí pro řešení problémů. Umí pracovat s prioritami. Využívá jak analytické, tak kreativní myšlení. Je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problém.	Na základě svých zkušeností se spoléhá na svou intuici, využívá kreativní myšlení. Dokáže překonávat předsudky a stereotypy myšlení. Vytváří motivující prostředí pro řešení problémů. Vytváří standardy, kterými předchází vzniku problémů.				
	Orientace v informacích	Informace přijímá účelově, jejich dohledávání je často stereotypní. Informace umí utřídit dle velmi jednoduchých, předem daných postupů. Důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím/nevěřím, vyhodnocuje na základě autority a zdroje. Informace předává dál, ví-li kam.	Další informace vyhledává pouze v případě, je-li motivován okolím. Dobře pracuje s jasně strukturovanou informací. Pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování umí využívat technologie. Rozpozná podstatné informace, třídí je a analyzuje tehdy, pokud se týkají oblastí, ve kterých se dobře orientuje. Vytváří základní jednoduchou dokumentaci.	Informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací. Informace posuzuje a ověřuje si je. Pro vyhledávání informací a jejich zpracování umí využívat technologie, včetně databází. Aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci. Získané informace dokáže předávat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by došlo k jejich zkrácení.	Informace vyhledává cíleně, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů. Využívá netradiční zdroje informací. Pro vyhledávání informací využívá pokrokové technologie. Získané informace strukturuje a dokumentuje inovativním způsobem.	Informace propojuje z různých i netradičních zdrojů, vytváří mezi nimi vazby. Při získávání informací se z nich snaží vytvářet příležitosti. Plně se orientuje v různých typech technologií a databází. Ze získaných informací vybírá klíčová data pro daný účel a propojuje je. Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní. Řídí informační toky.				

	Výkonnost	Při dosahování požadovaných úkolů se potýká s problémy. Snaží se podat požadovaný výkon, ale ne vždy se mu to podaří. Zadané úkoly vykonává mechanicky, nepřemýšlí nad jejich smyslem. Hodnocení výkonu a zpětnou vazbu přijímá problematicky. Musí být stále kontrolován.	Většinou dosahuje stabilního a spolehlivého výkonu, výjimečně se potýká s problémy. Orientuje se na výsledek, snaží se podat dobrý výkon. Dokáže sladit některé osobní a organizační priority. Formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet. Zůstává-li bez kontroly, hrozí, že poleví.	Podává stabilní a spolehlivý výkon, je schopen podat jednorázový výborný výkon. Orientuje se na výkon i výsledek, rozpozná podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i organizačního výsledku. Nemusí být příliš kontrolován. Reaguje na zpětnou vazbu, dokáže se poučit z chyb. Je schopen určité míry sebekontroly a sebe motivace.	Podává vysoce stabilní a spolehlivý výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu. Je schopen sebekontroly a sebe motivace, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu.	Podává nadstandardní výkon. Jeho osobní a organizační cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu. Je motivován a schopen motivovat ostatní, včetně sebezdokonalování. Přijímá i poskytuje konstruktivně zpětnou vazbu, v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je schopen sebekontroly.				
	Aktivní přístup	Pro plnění činností a úkolů musí mít jasné zadání a být veden. Spoléhá na náměty a rozhodnutí ostatních. K realizaci aktivity se přidá jen tehdy, je-li vyzván. Případný neúspěch jej snadno odradí.	K plnění jasně definovaných úkolů přistupuje aktivně, je potřebná průběžná motivace. Dokáže řešit běžné problémy a situace, pokud na případné překážky nestačí, vyhledá pomoc ostatních. Případný neúspěch a komplikace mohou jeho aktivní přístup omezit.	Zajímá se o dění kolem sebe, aktivně hledá nové možnosti a postupy. V případě dostatečné motivace se angažuje nad rámec svých běžných povinností. Reaguje na nabízené možnosti a příležitosti.	Intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává nové řešení, možnosti a postupy. Angažuje se nad rámec svých povinností, když si ostatní neví rady, je rozhodný a aktivní. Předvídá překážky a činí preventivní opatření. Rád zkouší a učí se nové věci.	Je přirozeně aktivní. Ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity a postupy. Je připraven podstoupit osobní riziko pro dosažení cíle. Zapojuje ostatní do svých projektů, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti.				
	Prezentační dovednosti	Jeho mluvený projev je špatný. Nedokáže naslouchat druhým. Prezentování před lidmi mu činí problémy, je nervózní. Nedokáže mluvit souvisle.	Není přirozený řečník. Dokáže prezentovat pouze v případě, že je dostatečně připraven. Pokud se setká se zvědavým publikem, které jej zaskočí svými dotazy, na které není připraven, snadno znervózní. Nedokáže využívat tónu hlasu či řeči těla. Nedokáže naslouchat.	Má dobrý mluvený projev, nedokáže ale dobře naslouchat. Jeho projev není vždy přesvědčivý, posluchači se často obrací i na názor další osoby. Využívá řeč těla podvědomě, některá jeho gesta mohou být v rozporu s mluveným projevem.	Mluvený projev ovládá velmi dobře. Mluví jasně, srozumitelně, někdy však odbočí od tématu, ale dokáže se rychle vrátit zpět. Využívá řeč těla a tón hlasu. Dokáže přesvědčit posluchače a naklonit si je na svoji stranu, někdy na to ale potřebuje více času. Umí naslouchat.	Mluvený projev ovládá velmi dobře. Mluví jasně, srozumitelně a logicky, umí naslouchat, využívá zpětnou vazbu svých posluchačů. Umí zaujmout, využívá vhodně řeč těla a také tón hlasu, dokáže činit pauzy na vhodných místech, je mu dobře rozumět. Dokáže mluvit bez jakékoliv přípravy, přesvědčit posluchače. Umí argumentovat, je rád středem pozornosti.				

	Vedení lidí	Odpovědnost za tým přijímá jen tehdy, je-li to po něm žádáno. Snaží se realizovat zadané úkoly, ale v plnění termínů má velké rezervy. Nevytváří zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní. Dokáže operativně vést malý tým o počtu 2 - 3 lidí.	Přijímá odpovědnost za malý tým maximálně do 10 lidí. V plnění zadaných úkolů má stále rezervy. Svolává a vede operativní porady. Informuje své podřízené, dává instrukce. Jde osobním příkladem, snaží se ostatním předávat znalosti.	Chce zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, chce vést a vede ostatní. Definuje cíle, kontroluje jejich realizaci a plnění. Efektivně vede porady, ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Využívá formální autoritu a moc správným způsobem. Snaží se zvyšovat výkonnost celého týmu, klade důraz na týmové cíle. Podporuje ostatní a poskytuje jim zpětnou vazbu.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu. Analyzuje úspěšný i neúspěšný výkon a je schopen navrhnout opatření. Je vynikajícím příkladem pro druhé, chová se jako vůdce, který se nezalekne potíží, nevyhýbá se komplikovaným situacím. Ostatní se na něj mohou spolehnout. Školí a trénuje své podřízené, dokáže jim připravit studijní materiály. Dokáže dát podřízeným možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly	Je charismatický vůdce, má přesvědčivé nápady a dokáže pro ně strhnout ostatní. Zodpovědnost za skupinu vnímá jako základní úlohu. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolu. Poskytuje podřízeným dostatek svobody pro rozhodování, jakým způsobem budou postupovat při realizaci svých úkolů, kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o možnostech řešení. Podporuje jednotlivé členy týmu v jejich úsilí se zdokonalovat a rozvíjet, cíleně jim předává své znalosti a zkušenosti.				
	Odborné znalosti a dovednosti	Má pouze základní znalost příslušných právních předpisů souvisejících s vykonávanou činností, např. Správní řád, Zákon o veřejném zdravotním pojištění, komerční pojištění cizinců. S pomocí dokáže vyhledávat v příslušných dokumentech.	Má základní přehled v oblasti příslušných právních předpisů souvisejících s vykonávanou činností, např. Správní řád, Zákon o veřejném zdravotním pojištění, komerční pojištění cizinců. Dokáže samostatně vyhledávat a pracovat s příslušnými dokumenty v souvislosti s vykonávanými činnostmi.	Má adekvátní znalosti v oblasti příslušných právních předpisů souvisejících s vykonávanou činností, dokáže aplikovat znalost předpisů v každodenní praxi. Novinky v oblasti souvisejících právních předpisů je schopen si sám nastudovat, ale sám je aktivně nevyhledává.	Má velmi dobré znalosti zákonů, ostatních právních předpisů a technických norem, které mají vztah k pracovní činnosti, pracovněprávním vztahům, bezpečnosti práce, požární bezpečnosti, QMS a manažerské ekonomice. Je schopen aplikovat znalost příslušných právních předpisů při každodenní praxi.	Má vynikající znalosti zákonů, ostatních právních předpisů a technických norem, které mají vztah k pracovní činnosti, pracovněprávním vztahům, bezpečnosti práce, požární bezpečnosti, QMS a manažerské ekonomice. Je schopen aplikovat znalost příslušných právních předpisů při každodenní praxi. Pořádá školení a další vzdělávací aktivity v rámci organizace.				
	Uspokojování zákaznických potřeb	Je pasivní vůči zákazníkovi bez negativních projevů. Se zákazníkem komunikuje nedostatečně. Vyjadřované emoce nejsou vždy adekvátní situaci.	Má snahu vyhovět zákazníkovi a uspokojit jeho základní potřeby. Je schopný vstřícného chování, vyjednává instinktivně. Komunikuje se zákazníkem, zvládá své emoce. Nedokáže vždy a včas předvídat a rozpoznávat potřeby zákazníků.	Dokáže zjistit a uspokojit zákaznickou potřeby, uvědomuje si odpovědnost za zákaznickou spokojenost. Jeho chování je vstřícné, jednání příjemné. Své emoce zvládá i ve vypjatých situacích. Je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace. Zná svou firmu, produkty i své zákazníky.	Je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka. Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý úspěch zákazníků. Jedná a komunikuje profesionálně, zvládá konfliktní situace. Dokáže účinně vyjednávat, přijímá osobní zodpovědnost.	Je vzorem vstřícného chování a vystupování vůči zákazníkům. Systematicky buduje a udržuje vztahy, má snahu o jejich neustálé zlepšování. Zastává roli důvěryhodného poradce. Umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit.				

Příloha 9 Hodnotící arch pro pracovní pozici odborný referent podatelny

Kompetence	odborný referent podatelny	Hodnocení
Efektivní komunikace (<i>kromě uvedených otázek posuzujeme také samotné reakce a vyjadřování v celém průběhu výběrového řízení</i>)	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a získat složitou informaci při které bylo nutné jednat s více lidmi a muset se ptát na více otázek? Povězte mi naopak o situaci, kdy jste musel/a prezentovat své názory před skupinou lidí? Jak prezentace probíhala? Povězte mi naopak o situaci, kdy jste musel/a někomu vysvětlit složitou informaci, či pracovní úkol, postup?	
Spolupráce	Podílel/a jste se v minulosti na týmovém plnění úkolu, či jste pracoval/a v týmu? Dáváte přednost spíše samostatné práci či práci v týmu?	
Samostatnost	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a zcela samostatně vyřešit složitý úkol, jak jste postupoval/a? Musel/a jste někdy samostatně učinit závažné rozhodnutí? Pokud ano, jak jste byl/a úspěšný?	
Zvládání zátěže	Povězte mi o úkolu, který jste musel/a řešit v časové tísní? Jaký postup jste zvolil/a? Pokud musíte pracovat či řešit pracovní úkoly pod určitým psychickým tlakem, jak se při tom cítíte? Ovlivňuje práce pod tlakem Vaši výkonnost?	
Řešení problémů	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a řešit nějaký problém či konflikt? Jak jste postupoval/a? Vzpomene si na situaci, kdy jste úspěšně vyřešil/a nějaký úkol či zadaný projekt? Jak se Vám to podařilo? Vzpomene si na situaci, kdy jste naopak řešil/a, či se podílel/a na řešení úkolu či projektu, jehož výsledek nebyl úspěšný? Co bylo jeho příčinou?	
Plánování a organizování práce	Povězte mi o situaci, kdy musíte sestavovat plány různých činností či úkolů? Jak postupuje? Jak postupujete v případě, když se vyskytnou naléhavé neplánované úkoly či činnosti? Jakým způsobem postupujete?	
Zodpovědnost	Kdo a v jakém rozsahu odpovídal Vaší současné (minulé) pracovní pozici za plnění pracovních úkolů? Pokud jste pracoval v týmu, kdo nesl zodpovědnost za plnění dílčích úkolů?	
Počítačová způsobilost	Praktické ověřování při plnění úkolů na počítači	
Uspokojování zákaznických potřeb	Jak byste reagoval/a na požadavky klientů, které by nesouvisely s Vaší pracovní náplní? Pokud by nastala situace, kdy by Vás oslovil klient s požadavkem či dotazem těsně před ukončením pracovní doby, jaká by byla Vaše reakce?	

Příloha 10 Hodnotící arch pro pracovní pozici personalista – specialista

Kompetence		personalista – specialista	Hodnocení
Efektivní komunikace <i>(kromě uvedených otázek posuzujeme také samotné reakce a vyjadřování v celém průběhu výběrového řízení)</i>	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a získat složitou informaci při které bylo nutné jednat s více lidmi a muset se ptát na více otázek? Povězte mi naopak o situaci, kdy jste musel/a prezentovat své názory před skupinou lidí? Jak prezentace probíhala? Povězte mi naopak o situaci, kdy jste musel/a někomu vysvětlit složitou informaci, či pracovní úkol, postup?		
Spolupráce	Podílel/a jste se v minulosti na týmovém plnění úkolu, či jste pracoval/a v týmu? Dáváte přednost spíše samostatné práci či práci v týmu?		
Samostatnost	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a zcela samostatně vyřešit složitý úkol, jak jste postupoval/a? Musel/a jste někdy samostatně učinit závažné rozhodnutí? Pokud ano, jak jste byl/a úspěšný?		
Zvládání zátěže	Povězte mi o úkolu, který jste musel/a řešit v časové tísní? Jaký postup jste zvolil/a? Pokud musíte pracovat či řešit pracovní úkoly pod určitým psychickým tlakem, jak se při tom cítíte? Ovlivňuje práce pod tlakem Vaši výkonnost?		
Řešení problémů	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a řešit nějaký problém či konflikt? Jak jste postupoval/a? Vzpomene si na situaci, kdy jste úspěšně vyřešil/a nějaký úkol či zadaný projekt? Jak se Vám to podařilo? Vzpomene si na situaci, kdy jste naopak řešil/a, či se podílel/a na řešení úkolu či projektu, jehož výsledek nebyl úspěšný? Co bylo jeho příčinou?		
Plánování a organizování práce	Povězte mi o situaci, kdy musíte sestavovat plány různých činností či úkolů? Jak postupujete? Jak postupujete v případě, když se vyskytnou naléhavé neplánované úkoly či činnosti? Jakým způsobem postupujete?		
Zodpovědnost	Kdo a v jakém rozsahu odpovídal Vaší současné (minulé) pracovní pozici za plnění pracovních úkolů? Pokud jste pracoval v týmu, kdo nesl zodpovědnost za plnění dílčích úkolů?		
Počítačová způsobilost	Praktické ověřování při plnění úkolů na počítači		

Orientace v informacích	Jak postupujete v případě, kdy se musíte zorientovat ve velkém množství informací? Jakým způsobem je zpracováváte? Musel/a jste v minulosti vytvářet, či se podílel/a na vytváření firemní dokumentace? A v jakém rozsahu?	
Výkonnost	Dáváte přednost spíše rutinním pracovním úkolům, či preferujete různorodost? Vzpomene si na situaci, kdy jste musel/a splnit nepříjemný či obtížně splnitelný úkol? Co Vás motivovalo k jeho splnění?	
Odborné znalosti a dovednosti	Jakým způsobem zjišťujete novinky v oblasti legislativy a souvisejících právních předpisů? Vzpomenete si na nějakou aktuální informaci zjištěnou v poslední době? Součástí by měl být samostatný test na zjištění odborných znalostí	

Příloha 11 Hodnotící arch pro pracovní pozici ředitel pobočky

Kompetence	ředitel pobočky	Hodnocení
Efektivní komunikace <i>(kromě uvedených otázek posuzujeme také samotné reakce a vyjadřování v celém průběhu výběrového řízení)</i>	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a získat složitou informaci při které bylo nutné jednat s více lidmi a muset se ptát na více otázek? Povězte mi naopak o situaci, kdy jste musel/a prezentovat své názory před skupinou lidí? Jak prezentace probíhala? Povězte mi naopak o situaci, kdy jste musel/a někomu vysvětlit složitou informaci, či pracovní úkol, postup?	
Spolupráce	Podílel/a jste se v minulosti na týmovém plnění úkolu, či jste pracoval/a v týmu? Dáváte přednost spíše samostatné práci či práci v týmu?	
Samostatnost	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a zcela samostatně vyřešit složitý úkol, jak jste postupoval/a? Musel/a jste někdy samostatně učinit závažné rozhodnutí? Pokud ano, jak jste byl/a úspěšný?	
Zvládání zátěže	Povězte mi o úkolu, který jste musel/a řešit v časové tísní? Jaký postup jste zvolil/a? Pokud musíte pracovat či řešit pracovní úkoly pod určitým psychickým tlakem, jak se při tom cítíte? Ovlivňuje práce pod tlakem Vaši výkonnost?	
Řešení problémů	Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a řešit nějaký problém či konflikt? Jak jste postupoval/a? Vzpomene si na situaci, kdy jste úspěšně vyřešil/a nějaký úkol či zadaný projekt? Jak se Vám to podařilo? Vzpomene si na situaci, kdy jste naopak řešil/a, či se podílel/a na řešení úkolu či projektu, jehož výsledek nebyl úspěšný? Co bylo jeho příčinou?	
Plánování a organizování práce	Povězte mi o situaci, kdy musíte sestavovat plány různých činností či úkolů? Jak postupuje? Jak postupujete v případě, když se vyskytnou naléhavé neplánované úkoly či činnosti? Jakým způsobem postupujete?	
Zodpovědnost	Kdo a v jakém rozsahu odpovídal Vaší současné (minulé) pracovní pozici za plnění pracovních úkolů? Pokud jste pracoval v týmu, kdo nesl zodpovědnost za plnění dílčích úkolů?	
Počítačová způsobilost	Praktické ověřování při plnění úkolů na počítači	
Orientace v informacích	Jak postupujete v případě, kdy se musíte zorientovat ve velkém množství informací? Jakým způsobem je zpracováváte? Musel/a jste v minulosti vytvářet, či se podílel/a na vytváření firemní dokumentace? A v jakém rozsahu?	

Výkonnost	Dáváte přednost spíše rutinním pracovním úkolům, či preferujete různorodost? Vzpomenete si na situaci, kdy jste musel/a splnit nepříjemný či obtížně splnitelný úkol? Co Vás motivovalo k jeho splnění?	
Odborné znalosti a dovednosti	Jakým způsobem zjišťujete novinky v oblasti souvisejících právních předpisů? Vzpomenete si na nějakou aktuální informaci zjištěnou v poslední době? Součástí by měl být samostatný test na zjištění odborných znalostí	
Aktivní přístup	Povězte mi o situaci, kdy jste se angažoval nad rámec svých pracovních povinností? V čem to spočívalo?	
Vedení lidí	Povězte mi o situaci, kdy jste se angažoval nad rámec svých pracovních povinností? V čem to spočívalo?	
Prezentační dovednosti	Posuzujeme přímo v průběhu výběrového řízení	
Uspokojování zákaznických potřeb	Jak byste reagoval/a na požadavky klientů, které by nesouvisely s Vaší pracovní náplní? Pokud by nastala situace, kdy by Vás oslovil klient s požadavkem či dotazem těsně před ukončením pracovní doby, jaká by byla Vaše reakce?	

Příloha 12 Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu pro pracovní pozici odborný referent podatelny

		1	2	3	4	5	
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek je pro něj obtížné						Formulování myšlenek je na výborné úrovni
	Mívá problémy s nasloucháním a nedokáže poskytnout zpětnou vazbu						Praktikuje aktivní naslouchání a poskytuje zpětnou vazbu
	Pokládá otázky, které jsou zavádějící či nejasné						Pokládá smysluplné a jasné otázky
Spolupráce	Dělá jen to, co je nezbytně nutné, je spíše pasivní než aktivní						Preferuje aktivní činnost, angažuje se i nad rámec svých povinností
	Spolupráce s ním je problematická						Aktivně se zapojuje do skupinové činnosti
	Je přesvědčen o správnosti svého názoru, nerespektuje názory ostatních členů v týmu						Je objektivní respektuje názory ostatních členů v týmu
	Není ochotný sdílet potřebné informace s ostatními členy týmu						Aktivně sdílí potřebné informace i s ostatními členy týmu
Samostatnost	Samostatné plnění úkolů či činností je pro něj značně problematické						Samostatně plní zadané úkoly či činnosti
	V kritických situacích snadno znejistí, nedokáže se pak samostatně rozhodovat						Rozhoduje se zcela samostatně i v kritických situacích
	Nedokáže správně odhadnout své síly						Dokáže správně odhadnout a rozložit své síly
	Mívá problémy s rozhodováním, je snadno ovlivnitelný						Samostatně plní zadané úkoly či činnosti
Zvládání zátěže	V zátěžových situacích není schopen podat plnohodnotný výkon						Odvádí excelentní výkon i v zátěžových situacích
	Ve stresových situacích nekontroluje své emoce						Ve stresových situacích má své emoce plně pod kontrolou, je vyrovnaný
	Příliš si nedůvěřuje, trápí jej obavy ze selhání						Má vysokou sebedůvěru a ví, co zvládne a dokáže
	Není připraven překonávat překážky, snadno se vzdá						Při výskytu překážek zhodnotí situaci a volí taková řešení vedoucí k jejich překonání

Řešení problémů	Podstatu problému není schopen rozpoznat a předcházet jim, případně je přehlíží						Snadno identifikuje podstatu problému a dokáže jim předcházet
	Vyhýbá se problémům						K problémům přistupuje čelem, aktivně je řeší
	Systematicky dokáže vyřešit pouze jednodušší problémy						Systematicky dokáže vyřešit i složitější problémy, adekvátně vyhodnocuje danou situaci
	Není příliš kreativní, spoléhá se na nápady druhých						Využívá kreativní myšlení a spoléhá se na svoji intuici
Plánování a organizování práce	Úkoly plní nesystematicky, vyhodnocuje pouze aktuální situaci						Úkoly plní systematicky, dle stanovených potřeb
	Nedokáže rozlišit naléhavé od nepodstatného						Rozhoduje se na základě priorit, rozlišuje naléhavé a důležité
	Neplánuje konkrétní činnosti a úkoly, potřebuje být řízen						Efektivně plánuje, dokáže zorganizovat svoji činnost i činnost druhých
Zodpovědnost	Snaží se vyhýbat zodpovědnosti a přenechat ji na ostatních						Je schopen nést zodpovědnost za svou práci a práci svého týmu
	Je pro něj obtížné plnit zadané termíny						Plní zadané termíny a dohlíží, aby je dodržoval i jeho tým
Počítačová způsobilost	Neovládá a obtížně pracuje s počítačovými technologiemi a systémem v organizaci						Ovládá a účinně využívá počítačové technologie a systém v organizaci
Uspokojování zákaznických potřeb	O potřeby klientů se příliš nezajímá						Aktivně zjišťuje potřeby klientů
	Poskytování služeb klientům je na nízké úrovni						Poskytování služeb klientům je na vysoce odborné úrovni
	Nedokáže si zákazníka naklonit a přesvědčit jej						Zastává roli důvěryhodného poradce, umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit
	Nemá zájem o spokojenost klientů						Usiluje o dlouhodobou spokojenost klientů

Příloha 13 Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu pro pracovní pozici personalista - specialista

		1	2	3	4	5	
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek je pro něj obtížné						Formulování myšlenek je na výborné úrovni
	Mívá problémy s nasloucháním a nedokáže poskytnout zpětnou vazbu						Praktikuje aktivní naslouchání a poskytuje zpětnou vazbu
	Pokládá otázky, které jsou zavádějící či nejasné						Pokládá smysluplné a jasné otázky
Spolupráce	Dělá jen to, co je nezbytně nutné, je spíše pasivní než aktivní						Preferuje aktivní činnost, angažuje se i nad rámec svých povinností
	Spolupráce s ním je problematická						Aktivně se zapojuje do skupinové činnosti
	Je přesvědčen o správnosti svého názoru, nerespektuje názory ostatních členů v týmu						Je objektivní respektuje názory ostatních členů v týmu
	Není ochotný sdílet potřebné informace s ostatními členy týmu						Aktivně sdílí potřebné informace i s ostatními členy týmu
Samostatnost	Samostatné plnění úkolů či činností je pro něj značně problematické						Samostatně plní zadané úkoly či činnosti
	V kritických situacích snadno znejistí, nedokáže se pak samostatně rozhodovat						Rozhoduje se zcela samostatně i v kritických situacích
	Nedokáže správně odhadnout své síly						Dokáže správně odhadnout a rozložit své síly
	Mívá problémy s rozhodováním, je snadno ovlivnitelný						Samostatně plní zadané úkoly či činnosti
Zvládání zátěže	V zátěžových situacích není schopen podat plnohodnotný výkon						Odvádí excelentní výkon i v zátěžových situacích
	Ve stresových situacích nekontroluje své emoce						Ve stresových situacích má své emoce plně pod kontrolou, je vyrovnaný
	Příliš si nedůvěřuje, trápí jej obavy ze selhání						Má vysokou sebedůvěru a ví, co zvládne a dokáže
	Není připraven překonávat překážky, snadno se vzdá						Při výskytu překážek zhodnotí situaci a volí taková řešení vedoucí k jejich překonání

Řešení problémů	Podstatu problému není schopen rozpoznat a předcházet jim, případně je přehlíží						Snadno identifikuje podstatu problému a dokáže jim předcházet
	Vyhýbá se problémům						K problémům přistupuje čelem, aktivně je řeší
	Systematicky dokáže vyřešit pouze jednodušší problémy						Systematicky dokáže vyřešit i složitější problémy, adekvátně vyhodnocuje danou situaci
	Není příliš kreativní, spoléhá se na nápady druhých						Využívá kreativní myšlení a spoléhá se na svoji intuici
Plánování a organizování práce	Úkoly plní nesystematicky, vyhodnocuje pouze aktuální situaci						Úkoly plní systematicky, dle stanovených potřeb
	Nedokáže rozlišit naléhavé od nepodstatného						Rozhoduje se na základě priorit, rozlišuje naléhavé a důležité
	Neplánuje konkrétní činnosti a úkoly, potřebuje být řízen						Efektivně plánuje, dokáže zorganizovat svoji činnost i činnost druhých
Zodpovědnost	Snaží se vyhybat zodpovědnosti a přenechat ji na ostatních						Je schopen nést zodpovědnost za svou práci a práci svého týmu
	Je pro něj obtížné plnit zadané termíny						Plní zadané termíny a dohlíží, aby je dodržoval i jeho tým
Počítačová způsobilost	Neovládá a obtížně pracuje s počítačovými technologiemi a systémem v organizaci						Ovládá a účinně využívá počítačové technologie a systém v organizaci
Orientace v informacích	Informace přijímá účelově, další informace sám nevyhledává						Aktivně vyhledává informace
	Ve větším množství informací se neorientuje, vyhledávání v databázích mu činí problémy						Plně se orientuje ve větším množství informací i v různých typech databází
	Informace předává ostatním pouze na vyžádání a ví-li kam						Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní
	Nedokáže adekvátně posoudit důvěryhodnost informací a vhodně je využít						V získaných informacích se plně orientuje, adekvátně posuzuje jejich důležitost a užitečnost v konkrétních situacích

Výkonnost	Podává nestabilní výkon						Podává nadstandardní výkon
	Není schopen sebekontroly a motivace k vysokému výkonu, musí být kontrolován						Je schopen sebekontroly a sebe motivace, je schopen motivovat ostatní
	O výslednou úroveň svého výkonu se příliš nezajímá						Je orientován na dosažení vysokého výkonu
	Hodnocení svého výkonu přijímá problematicky a negativně reaguje na jeho kritiku						Vítá hodnocení svého výkonu, dokáže se poučit z chyb a dále se rozvíjet
Odborné znalosti a dovednosti	Odborné znalosti a dovednosti jsou na nízké úrovni, neumožňující efektivně vykonávat pracovní činnost						Odborné znalosti a dovednosti jsou na výborné úrovni, je schopen efektivně vykonávat pracovní činnost

Příloha 14 Hodnotící formulář pro 360° zpětnou vazbu pro pracovní pozici ředitel pobočky

		1	2	3	4	5	
Efektivní komunikace	Formulování myšlenek je pro něj obtížné						Formulování myšlenek je na výborné úrovni
	Mívá problémy s nasloucháním a nedokáže poskytnout zpětnou vazbu						Praktikuje aktivní naslouchání a poskytuje zpětnou vazbu
	Pokládá otázky, které jsou zavádějící či nejasné						Pokládá smysluplné a jasné otázky
Spolupráce	Dělá jen to, co je nezbytně nutné, je spíše pasivní než aktivní						Preferuje aktivní činnost, angažuje se i nad rámec svých povinností
	Spolupráce s ním je problematická						Aktivně se zapojuje do skupinové činnosti
	Je přesvědčen o správnosti svého názoru, nerespektuje názory ostatních členů v týmu						Je objektivní respektuje názory ostatních členů v týmu
	Není ochotný sdílet potřebné informace s ostatními členy týmu						Aktivně sdílí potřebné informace i s ostatními členy týmu
Samostatnost	Samostatné plnění úkolů či činností je pro něj značně problematické						Samostatně plní zadané úkoly či činnosti
	V kritických situacích snadno znejistí, nedokáže se pak samostatně rozhodovat						Rozhoduje se zcela samostatně i v kritických situacích
	Nedokáže správně odhadnout své síly						Dokáže správně odhadnout a rozložit své síly
	Mívá problémy s rozhodováním, je snadno ovlivnitelný						Samostatně plní zadané úkoly či činnosti
Zvládání zátěže	V zátěžových situacích není schopen podat plnohodnotný výkon						Odvádí excelentní výkon i v zátěžových situacích
	Ve stresových situacích nekontroluje své emoce						Ve stresových situacích má své emoce plně pod kontrolou, je vyrovnaný
	Příliš si nedůvěřuje, trápí jej obavy ze selhání						Má vysokou sebedůvěru a ví, co zvládne a dokáže
	Není připraven překonávat překážky, snadno se vzdá						Při výskytu překážek zhodnotí situaci a volí taková řešení vedoucí k jejich překonání

Řešení problémů	Podstatu problému není schopen rozpoznat a předcházet jim, případně je přehlíží						Snadno identifikuje podstatu problému a dokáže jim předcházet
	Vyhýbá se problémům						K problémům přistupuje čelem, aktivně je řeší
	Systematicky dokáže vyřešit pouze jednodušší problémy						Systematicky dokáže vyřešit i složitější problémy, adekvátně vyhodnocuje danou situaci
	Není příliš kreativní, spoléhá se na nápady druhých						Využívá kreativní myšlení a spoléhá se na svoji intuici
Plánování a organizování práce	Úkoly plní nesystematicky, vyhodnocuje pouze aktuální situaci						Úkoly plní systematicky, dle stanovených potřeb
	Nedokáže rozlišit naléhavé od nepodstatného						Rozhoduje se na základě priorit, rozlišuje naléhavé a důležité
	Neplánuje konkrétní činnosti a úkoly, potřebuje být řízen						Efektivně plánuje, dokáže zorganizovat svoji činnost i činnost druhých
Zodpovědnost	Snaží se vyhýbat zodpovědnosti a přenechat ji na ostatních						Je schopen nést zodpovědnost za svou práci a práci svého týmu
	Je pro něj obtížné plnit zadané termíny						Plní zadané termíny a dohlíží, aby je dodržoval i jeho tým
Počítačová způsobilost	Neovládá a obtížně pracuje s počítačovými technologiemi a systémem v organizaci						Ovládá a účinně využívá počítačové technologie a systém v organizaci
Orientace v informacích	Informace přijímá účelově, další informace sám nevyhledává						Aktivně vyhledává informace
	Ve větším množství informací se neorientuje, vyhledávání v databázích mu činí problémy						Plně se orientuje ve větším množství informací i v různých typech databází
	Informace předává ostatním pouze na vyžádání a ví-li kam						Z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní
	Nedokáže adekvátně posoudit důvěryhodnost informací a vhodně je využít						V získaných informacích se plně orientuje, adekvátně posuzuje jejich důležitost a užitečnost v konkrétních situacích

Výkonnost	Podává nestabilní výkon						Podává nadstandardní výkon
	Není schopen sebekontroly a motivace k vysokému výkonu, musí být kontrolován						Je schopen sebekontroly a sebe motivace, je schopen motivovat ostatní
	O výslednou úroveň svého výkonu se příliš nezajímá						Je orientován na dosažení vysokého výkonu
	Hodnocení svého výkonu přijímá problematicky a negativně reaguje na jeho kritiku						Vítá hodnocení svého výkonu, dokáže se poučit z chyb a dále se rozvíjet
Odborné znalosti a dovednosti	Odborné znalosti a dovednosti jsou na nízké úrovni, neumožňující efektivně vykonávat pracovní činnost						Odborné znalosti a dovednosti jsou na výborné úrovni, je schopen efektivně vykonávat pracovní činnost
Aktivní přístup	Není příliš aktivní, k realizaci aktivit se přidá jen tehdy, je-li vyzván						Aktivně vyhledává nová řešení, příležitosti a postupy
	Spoléhá na náměty a nápady ostatních						Ovlivňuje dění kolem sebe, zapojuje ostatní do svých projektů
	Jeho nápady nebývají mnohdy v praxi použitelné						Dokáže realizovat nové nápady v běžné praxi
Vedení lidí	Odpovědnost za tým přijímá jenom tehdy, je-li to po něm žádáno, nedokáže členy svého týmu motivovat						Je charismatický vůdce, otevřeně zapojuje členy svého týmu do řízení
	Nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní						Podporuje členy svého týmu v jejich úsilí zdokonalovat se a rozvíjet
Prezentační dovednosti	Jeho mluvený projev není příliš přesvědčivý						Jeho mluvený projev je na výborné úrovni, dokáže posluchače přesvědčit
	Nedokáže naslouchat druhým						Umí naslouchat a využívá zpětnou vazbu svých posluchačů
	Nedokáže vhodně reagovat na nečekanou situaci						Je schopen reagovat i v nepředvídaných situacích
Uspokojování zákaznických potřeb	O potřeby klientů se příliš nezajímá						Aktivně zjišťuje potřeby klientů a usiluje o jejich spokojenost
	Poskytování služeb klientům je na nízké úrovni						Poskytování služeb klientům je na vysoce odborné úrovni
	Nedokáže si zákazníka naklonit a přesvědčit jej						Zastává roli důvěryhodného poradce, umí zákazníka přesvědčit a ovlivnit
	Nemá zájem o spokojenost klientů						Usiluje o dlouhodobou spokojenost klientů